



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

---

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**LOS COSTOS OCULTOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN  
ESTRATÉGICA EN EL ÁREA PRODUCTIVA CASO DE LA  
EMPRESA TEXTILES HIDALGUENSES, S.A. DE C.V.**

PROYECTO TERMINAL

DE CARÁCTER PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

L.C. FERNANDO GABRIEL TENORIO ROLDÁN

DIRECTOR

DR. TIRSO JAVIER HERNÁNDEZ GRACIA

SAN AGUSTÍN TLAXIACA, HIDALGO, MÉXICO. SEPTIEMBRE, 2024.

OF.ICEA/ M.A. 051/2024  
 Asunto: Autorización de Impresión

**MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO**  
**DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR**  
**PRESENTE.**

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado "Los Costos Ocultos como Herramienta de Gestión Estratégica en el Área Productiva Caso de la Empresa Textiles Hidalguenses, S.A. de C.V." realizado por la sustentante **Fernando Gabriel Tenorio Roldan**, con número de cuenta **184150**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

**AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

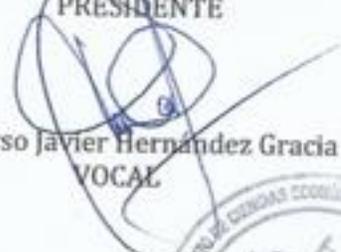
Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente  
 "AMOR, ORDEN Y PROGRESO"  
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 02 de septiembre del 2024

El comité

  
 Dr. Danae Duana Ávila  
 PRESIDENTE

  
 Mtra. María Dolores Martínez García  
 SECRETARIO

  
 Dr. Tirso Javier Hernández Gracia  
 VOCAL

  
 Dra. Ma. del Rosario García Velázquez  
 SUPLENTE



Vo. Bó.

  
 Dra. Arlen Cerón Islas  
 DIRECTORA

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan  
 Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo,  
 México; C.P. 42160  
 Teléfono: 771 71 72000 Ext. 4101  
 icea@uaeh.edu.mx



Asunto: Carta de no plagio

**MTRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GARCÍA**  
COORDINADORA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
PRESENTE.

Mediante la presente carta hago constar que el proyecto terminal titulado **"LOS COSTOS OCULTOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA PRODUCTIVA CASO DE LA EMPRESA TEXTILES HIDALGUENSES, S.A. DE C.V."**, realizado por el sustentante **TENORIO ROLDÁN FERNANDO GABRIEL**, con número de cuenta 184150, perteneciente al programa de Maestría en Administración, es una propuesta original e inédita sin probabilidad de plagio, esto una vez que se ha hecho uso de la herramienta para la detección de plagio **"Copyleaks"** (se anexa evidencia).

Sin más por el momento, reafirmo mi compromiso en la revisión, análisis y evaluación del documento recepcional.

Atentamente  
"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"  
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 28 de agosto de 2024

*Dr. Tirso Javier Hernández García*  
Nombre y firma de Director de proyecto  
Directora de Proyecto Terminal





<b>EVIDENCIA</b>	
Título del Proyecto Terminal:	LOS COSTOS OCULTOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA PRODUCTIVA CASO DE LA EMPRESA TEXTILES HIDALGUENSES, S.A. DE C.V.
Nombre del alumno(a):	Tenorio Roldán Fernando Gabriel
Director de Proyecto Terminal:	Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
Herramienta utilizada:	Copyleaks





Plagiarism and AI Content Detection Report

Copia Antiplagio.docx

Scan details

Scan time: August 27th, 2024 at 01:07 UTC  
 Total Pages: 101  
 Total Words: 25022

Plagiarism Detection



Types of plagiarism	Words
Identical	0.6% 148
Minor Changes	0% 1
Paraphrased	0.8% 191
Omitted Words	0% 0

Plagiarism Results: (28)

Modelo socioeconómico de costos ocultos en el sector abarrotero - Dialnet 0.6%

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8644671>  
 Ayuda ¿En qué podemos ayudarle? » ...

Libro Tendencias en la Investigación Universitaria Vol. XIII 0.3%

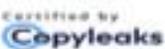
[https://repositorio.org/wj-content/uploads/2021/06/tem\\_iv\\_uni\\_xiii\\_cap\\_xviii.pdf](https://repositorio.org/wj-content/uploads/2021/06/tem_iv_uni_xiii_cap_xviii.pdf)  
 Alianza de Investigadores Internacionales  
 CAPÍTULO XVIII COSTOS OCULTOS EN ORGANIZACIONES MANUFACTURERAS. UNA APROXIMACIÓN A SU IDENTIFICACIÓN, CONTROL Y GESTIÓN Jaime Alberto Ota...

Mejor Del Desempeño Económico A través de la Gestión Socioeconómica ... 0.1%

<https://www.slideshare.net/slideshow/mejor-del-desempeo-economico-a-traves-de-la-gestion-socioeconomica/18...>  
 Submit SearchSubmit Search Upload Mejor Del Desempeño Económico A través de la Gestión Socioeconómica  
 «Download as PPT, PDF» 0 likes»4...

INEGI. Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones 2019. SINCO. 2019 0.1%

<https://operativos.inegi.org.mx/capacitaciones/cursos/mg/materia%20de%20apoyo/sistema%20nacional%2...>  
 INEGI  
 Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones 2019 SINCO Instituto Nacional de Estadística y Geografía  
 Sistema Nacional de Clasific...



About this report  
[help.copyleaks.com](http://help.copyleaks.com)



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tlaxiaca, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160  
 Teléfono: +52 (771) 71 72000 ext. 4101  
[icea@uaeh.edu.mx](mailto:icea@uaeh.edu.mx)

[www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx)

## Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida. Su apoyo incondicional y sus enseñanzas me han permitido llegar hasta aquí. Gracias por siempre creer en mí y por motivarme a perseguir mis sueños.

A mi hermana, por ser una fuente constante de inspiración y compañía. Tu apoyo y tus palabras de aliento han sido imprescindibles en este camino, y no puedo imaginar haberlo recorrido sin ti a mi lado.

Y, por supuesto, a Andrea (Mi Novia), quien ha sido mi mayor soporte emocional. Tu paciencia y comprensión, incluso en los momentos más difíciles, han hecho de este proceso una experiencia mucho más llevadera. Gracias por tu amor y por estar siempre a mi lado, alentándome a seguir adelante.

Gracias, a mi director de Tesis, el Dr. Tirso Javier Hernández Gracia, por su invaluable guía y apoyo a lo largo de este proceso. Su conocimiento y experiencia han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo, y sus críticas constructivas me han permitido crecer tanto académica como personalmente. Agradezco su paciencia y dedicación, así como la forma en que siempre estuvo dispuesto a escuchar mis inquietudes y ofrecerme consejos acertados.

Gracias, a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo por brindarme la oportunidad de formarme académicamente en un ambiente tan enriquecedor. Su compromiso con la educación y la investigación ha sido fundamental en mi desarrollo profesional.

Gracias, a mi coordinadora de maestría, Mtra. María Dolores Martínez García, por su apoyo constante y por guiarme en cada etapa de este proceso. Su dedicación y orientación han sido esenciales para que pudiera culminar este proyecto con éxito.

También quiero agradecer a los miembros de mi sinodo, por sus valiosos aportes y su tiempo en la evaluación de mi trabajo. Sus comentarios y sugerencias han enriquecido esta investigación y han contribuido a mi crecimiento académico.

Finalmente, agradezco a todas las personas que participaron en este proyecto, ya sea a través de entrevistas, encuestas o cualquier forma de colaboración. Su ayuda ha sido invaluable para el desarrollo de esta investigación.

A todos ustedes, mi más profundo agradecimiento. Sin su amor y apoyo, este logro no hubiera sido posible.

## Dedicatoria

Papá,

Aunque ya no estés aquí, tu legado vive en mí, impulsándome a seguir adelante. Este trabajo es un reflejo de tu influencia en mi vida y un tributo a la fe que siempre tuviste en mí. Te llevo en mi corazón en cada paso que doy.

Con todo mi cariño,

Gabriel

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>13</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>14</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
<b>II. METODOLOGÍA SOBRE EL ESTUDIO DE CASO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
2.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	19
2.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>2.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICAS .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5. MATRIZ DE CONGRUENCIA.....</b>	<b>23</b>
<b>2.6. METODOLOGÍA .....</b>	<b>24</b>
<b>III. MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2. LA INDUSTRIA TEXTIL.....</b>	<b>28</b>
3.2.1. INDUSTRIA TEXTIL EN MÉXICO .....	28
3.2.2. INDUSTRIA TEXTIL EN HIDALGO.....	31
3.2.3. INDUSTRIA TEXTIL EN TULANCINGO DE BRAVO .....	33
<b>IV. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1. CONTABILIDAD DE GESTIÓN.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2. MODELO DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3. INSTITUT DE SOCIO-ÉCONOMIE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS.....</b>	<b>38</b>
<b>4.4. ORIGEN Y DESARROLLO DE LA GESTIÓN SOCIOECONÓMICA.....</b>	<b>38</b>
<b>4.5. OBJETIVO DEL MODELO SOCIOECONÓMICO .....</b>	<b>39</b>
<b>4.6. HERRAMIENTAS DEL MODELO SOCIOECONÓMICO .....</b>	<b>40</b>
<b>4.7. COSTOS OCULTOS .....</b>	<b>42</b>
<b>4.8. RELEVANCIA DE LOS COSTOS OCULTOS Y SU IMPACTO SOCIOECONÓMICO .....</b>	<b>44</b>
<b>4.9. OTROS MODELOS DE GESTIÓN SOCIOECONÓMICA .....</b>	<b>45</b>
<b>V. APORTES DE ESTUDIOS ANTERIORES AL PRESENTE TRABAJO .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1. CONTEXTO INTERNACIONAL.....</b>	<b>48</b>

<b>5.2. CONTEXTO NACIONAL.....</b>	<b>50</b>
<b>5.3. CONTEXTO LOCAL .....</b>	<b>53</b>
<b>VI. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO.....</b>	<b>55</b>
<b>6.1. ANÁLISIS CUALITATIVO .....</b>	<b>55</b>
6.1.1. INVENTARIO DE DISFUNCIONAMIENTOS .....	56
6.1.2. IDEAS FUERZA .....	79
6.1.3. EFECTO ESPEJO .....	85
<b>6.2. ANÁLISIS CUANTITATIVO .....</b>	<b>86</b>
6.2.1. CÁLCULO DEL VALOR ECONÓMICO PERDIDO DE UN TRABAJADOR EN UNA HORA (NANO PIB) .....	86
6.2.2. CÁLCULO DE COSTOS OCULTOS .....	88
<b>6.3. COMPARACIÓN DE COSTOS VISIBLES Y COSTOS OCULTOS .....</b>	<b>98</b>
<b>6.4. OPINIÓN DEL EXPERTO .....</b>	<b>100</b>
6.4.1. CONDICIONES DE TRABAJO .....	101
6.4.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO .....	102
6.4.3. COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN (3C) .....	104
6.4.4. GESTIÓN DEL TIEMPO.....	105
6.4.5. FORMACIÓN INTEGRADA.....	106
6.4.6. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	108
<b>VII. PROPUESTA DE MEJORA Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>110</b>
<b>7.1. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>110</b>
<b>7.2. CONCLUSIONES.....</b>	<b>114</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>118</b>
<b>APENDICES .....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO 1: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA .....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO 3: FRASES TESTIMONIO DE LA FAMILIA DE CONDICIONES DE TRABAJO.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO 4: FRASES TESTIMONIO DE LA FAMILIA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO 5: FRASES TESTIMONIO DE LA FAMILIA DE COMUNICACIÓN, COORDINACIÓN, CONCERTACIÓN (3C)</b> .....	<b>135</b>
<b>ANEXO 6: FRASES TESTIMONIO DE LA FAMILIA DE GESTIÓN DEL TIEMPO .....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO 7: FRASES TESTIMONIO DE LA FAMILIA DE FORMACIÓN INTEGRADA .....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO 8: FRASES TESTIMONIO DE LA FAMILIA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA .....</b>	<b>144</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Matriz de Congruencia.....	23
Figura 2 Distribución de la Población Ocupada (2023-T2) .....	28
Figura 3 Exportaciones Mexicanas de la Industria Textil.....	29
Figura 4 Distribución de Operadores de Máquinas y Equipos en la Elaboración de Productos Textiles, Cuero y Piel.....	30
Figura 5 Distribución de Unidades Económicas Según Entidades Federativas (2019)	31
Figura 6 Exportaciones de la Industria Textil del 1er Semestre de 2022 .....	32
Figura 7 Unidades Económicas Según Municipios (2014) .....	34
Figura 8 Inventario de Disfuncionamientos por Porcentajes .....	56
Figura 9 Red Semántica de Condiciones de Trabajo .....	58
Figura 10 Diagrama Sankey de Condiciones de Trabajo .....	59
Figura 11 Condiciones de Trabajo, Porcentajes por Subcategorías .....	60
Figura 12 Red Semántica de Organización del Trabajo .....	61
Figura 13 Diagrama Sankey de Organización del Trabajo .....	62
Figura 14 Organización del Trabajo, Porcentajes por Subcategorías.....	64
Figura 15 Red Semántica de 3C.....	65
Figura 16 Diagrama Sankey de 3C.....	66
Figura 17 3C, Porcentajes por Subcategorías .....	67
Figura 18 Red Semántica de Gestión del Tiempo .....	68
Figura 19 Diagrama de Sankey de Gestión del Tiempo .....	70
Figura 20 Gestión del Tiempo.....	71
Figura 21 Red Semántica de Formación Integrada .....	72
Figura 22 Diagrama Sankey de la Formación Integrada .....	73
Figura 23 Formación Integrada.....	74
Figura 24 Red Semántica de Implementación de Estrategía .....	75
Figura 25 Diagrama Sankey de Implementación de Estrategia .....	77
Figura 26 Implementación de Estrategia .....	78
Figura 27 Costos Ocultos por Componente .....	97
Figura 28 Costos Ocultos por Indicador de Costos .....	98
Figura 29 Total de Costos 2023.....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Efectos Económicos de los Costos Ocultos.....	39
Tabla 2 Disfuncionamientos.....	39
Tabla 3 Ideas Fuerza de Condiciones de Trabajo .....	80
Tabla 4 Ideas Fuerza de Organización del Trabajo .....	81
Tabla 5 Ideas Fuerza de las 3C.....	82
Tabla 6 Ideas Fuerza de Gestión del Tiempo .....	83
Tabla 7 Ideas Fuerza de Formación Integrada .....	83
Tabla 8 Ideas Fuerza de Implementación de Estrategia .....	84
Tabla 9 Registro de Horas Laborales .....	87
Tabla 10 Cálculo del Nano PIB.....	88
Tabla 11 Costos por Ausentismo.....	90
Tabla 12 Costos por Accidentes de Trabajo .....	91
Tabla 13 Costos por Rotación de Personal.....	92
Tabla 14 Costos por No Calidad.....	94
Tabla 15 Costos por Falta de Productividad Directa.....	95
Tabla 16 Costos Ocultos .....	96
Tabla 17 Comparación de Costos Visibles y Costos Ocultos.....	99
Tabla 18 Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAINTEX) .....	112
Tabla 19 Relación de las Acciones Prioritarias con los Disfuncionamientos .....	113



## RESUMEN

El presente estudio de caso se llevó a cabo en una empresa del sector textil en el Estado de Hidalgo, consiste en una investigación cualitativa con base en el Modelo Socioeconómico propuesto por el ISEOR. En la primera parte se realiza un diagnóstico sobre las frases testimonio expresadas por los actores, con el que se identifican los disfuncionamientos que se presentan entre las estructuras organizacionales y los comportamientos. En la segunda fase, se realiza un cálculo monetario aproximado de los costos ocultos generados por los disfuncionamientos. Como resultado, se obtuvo que la falta de una estrategia clara causa disfuncionamientos en la organización, lo que genera costos que se equiparan al 17 % de los costos totales.

## **ABSTRACT**

This case study was conducted in a textile company located in the state of Hidalgo. It is a qualitative investigation based on the Socioeconomic Model proposed by ISEOR. In the first part, a diagnosis is carried out based on the testimonies expressed by the actors, with which the dysfunctions that occur between the organizational structures and behaviors are identified. In the second phase, an approximate monetary calculation of the hidden costs generated by the dysfunctions is carried out. As a result, it was found that the lack of a clear strategy causes dysfunctions in the organization, which generates costs that are equivalent to 17% of the total costs.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El Modelo Socioeconómico es un modelo de investigación que propone un equilibrio entre la parte económica y la social dentro de una organización para mejorar su desempeño. El presente trabajo es una investigación realizada desde el método de estudio de caso, mismo que se lleva a cabo en la empresa Textiles Hidalguenses, la cual se encuentra ubicada en el Municipio de Tulancingo y que tiene por objetivo realizar un diagnóstico de disfuncionamientos para identificar las principales problemáticas que se presentan en el área productiva de la empresa y a partir de este detectar y cuantificar los costos ocultos con el fin de establecer estrategias de reducción.

En una primera instancia se presenta el planteamiento de la problemática que fue detectada en los acercamientos iniciales con la empresa, a partir de ella se desarrollan los objetivos y la justificación, profundizando en la importancia que tiene esta empresa para su comunidad y para la económica mexicana, resaltando la necesidad de implementar modelos de gestión innovadores que ayuden a mejorar el desempeño de las pequeñas empresas. Posteriormente, se realiza una descripción detallada de la metodología utilizada en el estudio.

Seguidamente se presenta el contexto en el que se desenvuelve la empresa partiendo del análisis de su industria en el ámbito nacional y local, esto permite lograr un mayor entendimiento de su actividad, así como determinar su posición en el mercado, las posibles oportunidades y amenazas que se le presentan.

Posteriormente se establece el marco teórico de los modelos de gestión socioeconómica en el que se indaga sobre sus orígenes, sus ámbitos de aplicación, ventajas y desventajas, a partir del cual se obtiene un entendimiento de los conceptos clave que facilitan la aplicación del modelo socioeconómico.

Luego se profundizo en estudios de caso que se han aplicado en circunstancias similares de manera que se logra una aproximación a los resultados que han de

esperarse de esta investigación respaldando su importancia y la factibilidad del estudio y que a la par sirven como base y guía para el mismo.

A continuación, se presenta el diagnóstico cualitativo de las frases testimonio expresadas por los autores, de los cuales se obtienen las problemáticas que se presentan en la organización y que generan deficiencias en su desempeño. Luego, se realiza el cálculo de los costos ocultos a efecto de representar en términos económicos las consecuencias de los disfuncionamientos.

Finalmente, se realiza un análisis del impacto social y económico que tienen los disfuncionamientos en la organización y se presenta una propuesta de estrategias a implementar en el corto plazo para disminuir o de ser posible erradicar los disfuncionamientos y mejorar el desempeño organizacional.

## **II. METODOLOGÍA SOBRE EL ESTUDIO DE CASO**

### **2.1. Planteamiento del Problema**

Las teorías clásicas de la administración que hasta la fecha se continúan aplicando en las organizaciones, han sido ampliamente cuestionadas desde mediados del siglo XX debido a los múltiples cambios internos y externos que han sufrido las organizaciones con el transcurso del tiempo, así como por la velocidad con la que se han suscitado dichos cambios, esto se debe principalmente a la tendencia adoptada por las organizaciones que consiste en priorizar la parte económica y los avances tecnológicos, así como a la excesiva relevancia dada a los agentes psicológicos como es el brindar atención a las necesidades y motivaciones de los empleados provenientes de la teoría de relaciones humanas. Es así como, a pesar de la gran cantidad de teorías de administración existentes y a su ambición por el logro de objetivos, ninguna de estas ha integrado los sistemas sociales y técnicos, sino que simplemente se han limitado a los resultados operativos, dejando de lado aspectos fundamentales de la organización (García, 2016).

Los planteamientos típicos no proporcionaban una respuesta integradora a los apuros que supone la gestión de una organización, debido a que consideran que los criterios como ser humano y economía o satisfacción y rentabilidad eran opuestos (García, 2016).

Partiendo de este panorama es que nacen teorías administrativas que intentan dar simetría a los apartados social y económico, conviniendo incorporar y vincular los dos polos, para 1973, nace el “Modelo socioeconómico de las organizaciones” el cual, entre sus principales características destaca la conciliación entre los aspectos sociales vinculados a la operación cotidiana de la empresa con los resultados económicos y el desempeño organizacional a través de la detección de disfuncionamientos que constituyen costos ocultos.

Las afectaciones que este tipo de costos tienen sobre las organizaciones no se tienen contempladas en la mayoría de los casos, por lo que resulta difícil decir cuánto

es que pierden las organizaciones, no obstante, estudios señalan que una empresa puede llegar a perder hasta 25 mil y 80 mil euros por persona al año (Zardet et al., 2020).

Esto representa una clara desventaja para las organizaciones que no cuentan con un sistema de gestión que le permita detectar estos costos y en el caso de México, resulta un tema grave toda vez que las pequeñas y medianas empresas son fundamentales para su economía y su existencia y continuidad depende de la efectividad con que se utilicen sus recursos.

Ahora bien, al centrarse en el objeto de estudio tenemos que la empresa Textiles Hidalguenses, S. A. de C. V., inició sus operaciones en 2011 dedicándose al comercio de fibras textiles, sin embargo, sus propietarios vieron un área de oportunidad en la manufactura de productos textiles, negocio que les ofrecía altas tasas de rentabilidad y que les fue posible emprender gracias a sus contactos en la industria, de quienes obtuvieron conocimientos básicos respecto a la operación, es por ello que en 2017 la empresa cambio de giro para dedicarse de lleno a la manufactura de calcetines. Pero, como sucede en la mayoría de los negocios, los accionistas buscaron la forma de reducir costos para elevar su utilidad, por lo que se tomaron decisiones importantes, la primera fue mudar el negocio de la Ciudad de México a Tulancingo para reducir los costos de mano de obra y la segunda fue adquirir maquinaria de segunda mano para la producción.

Las decisiones tomadas por los accionistas para la reducción de costos parecían rendir frutos, pues se lograron resultados positivos a partir del segundo año de operación, no obstante, en 2020 el panorama cambió y la compañía se vio rebasada por los costos y gastos en que incurría, en un principio estas pérdidas se atribuyeron a los efectos de la Pandemia por Covid 19 y a las medidas sanitarias implementadas por los Gobiernos para evitar la propagación de los contagios, pero, para inicios del 2022, los reportes financieros continuaron con resultados distintos a los esperados, reflejando la necesidad de la empresa de implementar un sistema de gestión estratégica que le

permita optimizar el uso de sus recursos en aras de lograr un mayor beneficio económico.

De igual manera, y enfocándose en esta inquietud por reducir los costos, durante las estadías profesionales se procedió a observar los procedimientos de trabajo y se realizaron acercamientos informales con los socios y algunos miembros del personal, tanto de nivel operativo como mandos medios, con el objetivo de indagar, desde su perspectiva, qué problemáticas observan dentro de la empresa y como consideran que esto afecta el desarrollo de sus actividades y de la entidad económica en general. De estas indagaciones se rescataron las siguientes situaciones: Rotación de personal, ausentismo y maquinaria deteriorada.

Las fallas observadas reflejan deficiencias en la gestión de la empresa, que pudieran ser indicativos de que se esté incurriendo en costos ocultos que afecten de manera significativa los resultados económicos, por lo que cabe preguntarse ¿Cuáles son los costos ocultos que se detectan en el área productiva de la empresa Textiles Hidalguenses mediante la aplicación de una herramienta de gestión?

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1. Objetivo general**

Detectar los costos ocultos en el área productiva de la empresa Textiles Hidalguenses mediante una herramienta de gestión con el fin de establecer estrategias de reducción.

### **2.2.2. Objetivos específicos**

- ✓ Identificar en qué costos ocultos se está incurriendo en el departamento de producción de la empresa Textiles Hidalguenses mediante la aplicación de una herramienta de gestión económica.
  
- ✓ Cuantificar el impacto económico que tienen los costos ocultos presentes en el departamento de producción sobre los resultados financieros de la organización.

- ✓ Realizar una propuesta para la disminución de los costos ocultos que permita incrementar el rendimiento financiero.

### **2.3. Preguntas de investigación específicas**

- ✓ De acuerdo con la aplicación de una herramienta de gestión económica ¿en qué costos ocultos se está incurriendo en el departamento de producción de la empresa Textiles Hidalguenses?
- ✓ ¿A cuánto asciende el impacto económico que tienen los costos ocultos presentes en el departamento de producción sobre los resultados financieros de la organización?
- ✓ ¿Qué medidas puede tomar la organización para disminuir los costos ocultos y mejorar sus resultados?

### **2.4. Justificación**

Como se ha establecido con anterioridad en el contenido de este trabajo, la globalización, los cambios tecnológicos y los nuevos enfoques administrativos adoptados por las organizaciones han generado un mercado cada vez más competitivo, donde la gestión interna toma gran relevancia para las empresas y se convierte en parte de su estrategia competitiva, de ahí la innegable necesidad de obtener el mayor control y rendimiento de sus recursos. Surge entonces la contabilidad de gestión que considera tanto el control de los costos como de las operaciones, pero que, una vez más, se debe adaptar a los cambios del entorno por lo que resulta altamente compleja ocasionando el desarrollo de diversas herramientas para el control de los costos, es así que la contabilidad de gestión se convierte en una estrategia que tiene por objetivo el convertir los datos en información que resulte relevante para la toma de decisiones y contribuya al éxito de las organizaciones (M. Hernández, 2020).

Las herramientas de gestión son instrumentos diseñados para dar solución a las problemáticas relativas al control, planeación, y toma de decisiones referentes a costos que enfrentan las organizaciones, sirviendo de apoyo a la gestión empresarial

estratégica y a la toma de decisiones. Estas herramientas operan mediante la medición acumulativa de los costos al identificar costos, clasificarlos según su procedencia y calcular su valor (Arias & Cano, 2021). Si bien, estas herramientas ya han sido investigadas desde un enfoque teórico y académico, es menester aplicarlas en un contexto organizacional que arroje evidencia real de su funcionalidad en la práctica (M. Hernández, 2020).

La tarea de la gestión organizacional es ardua, pues existen gran cantidad de factores que pueden complicar el alcance de las metas, uno de ellos son los costos ocultos, debido a que los resultados que se muestran en los estados financieros que sirven de base para la toma de decisiones y para la planeación estratégica, no contemplan este tipo de costos debido a la dificultad para identificarlos lo que representa pérdidas económicas para las organizaciones, generando incongruencias entre lo registrado en los informes financieros y lo real, lo que conlleva una problemática generalizada para las entidades, pues, de acuerdo con Savall todas las empresas tienen costos ocultos (Parra & Peña, 2014).

Textiles Hidalguenses, S.A. de C.V., es una empresa perteneciente a una de las Industrias más competidas del país, y que, además, se encuentra ubicada en una de las zonas con mayor presencia de empresas del sector, por lo que mantenerse en marcha y posicionarse ante la competencia no es una tarea sencilla, pues requiere de grandes esfuerzos de tiempo y económicos, así como de estrategias de gestión eficaces que les permitan la optimización de sus recursos y el alcance de sus objetivos.

Actualmente, la compañía busca la manera de disminuir sus costos, pues se ha enfrentado a una tendencia de bajos rendimientos económicos que han afectado su capital y que ponen en riesgo la continuidad de las operaciones, por tal motivo es preciso el implementar medidas estratégicas y de control que permitan obtener el mayor rendimiento posible de los recursos con que se cuenta actualmente, dado que no es posible realizar nuevas aportaciones de capital y el recurrir a fuentes de financiamiento externo es demasiado arriesgado.

Ante situaciones críticas como la que enfrenta la textilera actualmente, las empresas tienden a tomar medidas extremistas como cambiar de proveedores en busca de materias primas más económicas o el recorte de personal, no obstante, tomar este camino podría comprometer las ventas y la relación con el cliente debido a que el precio de las cosas está ampliamente relacionado con la calidad de las mismas en la mayoría de los casos, por lo que cabe la posibilidad de que al optar por materiales baratos la calidad, presentación y durabilidad del producto final no cumpla con las expectativas o necesidades del cliente, orillándolo a que se decante por la competencia. Mientras que la reducción de personal implica el pago de finiquitos y liquidaciones, a la vez que limita la capacidad operativa de la empresa. En este sentido, vale la pena voltear a ver otras estrategias, como modelo socioeconómico diseñado por Henri Savall y el ISEOR que, si bien en el país es una teoría poco convencional, esta ha sido probada y aplicada de manera exitosa en empresas de diferentes industrias alrededor del mundo durante al menos 47 años, demostrando que la aplicación del modelo socioeconómico es capaz de disminuir la incurrencia en costos ocultos desde un 18% hasta el 53% del total de la facturación (Zardet et al., 2020).

Con la aplicación del modelo se podrían identificar aquellas situaciones que generan costos ocultos para la entidad y una vez identificados es posible adoptar medidas de control o cambios en los procesos que permitirán disminuir o erradicar la incurrencia en este tipo de costo, teniendo presente que estos representan una carga económica a la empresa y repercuten de manera indirecta en el resultado, con ello se abre la oportunidad para la empresa de lograr un margen de utilidad superior, en hasta un 18% en relación con los ejercicios previos (2020 y 2021).

No obstante, el modelo no se limita a la parte económica, sino que busca la conciliación de lo económico-social, a grandes rasgos, este busca identificar y disminuir las inconformidades que presentan los trabajadores en el desarrollo de sus tareas de forma tal que se pueda incrementar la eficiencia del uso de las horas de trabajo. De esta manera, no solo se disminuyen costos en la operación, sino que se adoptan

medidas de gestión más gentiles con el recurso humano, generando condiciones de trabajo apropiadas y retribuciones más justas que pueden mejorar la calidad de vida laboral del trabajador.

Este estudio pretende proporcionar a la administración de la empresa las herramientas necesarias para la toma de decisiones en relación con la gestión estratégica, que les permitan la optimización de recursos y el cumplimiento de metas. De igual manera, se espera que la evidencia científica derivada de este estudio aplicado sirva de base y guía para otras empresas mexicanas, tanto del sector como de otras industrias, en la implementación este método de manera exitosa que les permita conciliar la parte social con la económica dentro de la organización y con ello generar negocios, competitivos, rentables y con un buen ambiente laboral para sus colaboradores.

## 2.5. Matriz de congruencia

Figura 1

Matriz de Congruencia

<p><b>TÍTULO:</b></p> <p><b>LOS COSTOS OCULTOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN UN ÁREA PRODUCTIVA CASO DE LA EMPRESA TEXTILES HIDALGUENSES, S.A. DE C.V</b></p> 	<p><b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b></p>	<p>¿Cuáles son los costos ocultos que se detectan en el área productiva de la empresa Textiles Hidalguenses mediante la aplicación de una herramienta de gestión?</p>		
	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p>	<p>Detectar los costos ocultos en el área productiva de la empresa Textiles Hidalguenses mediante una herramienta de gestión con el fin de establecer estrategias de reducción.</p>		
	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p>	<p>Identificar en que costos ocultos se está incurriendo en el departamento de producción de la empresa Textiles Hidalguenses mediante la aplicación de una herramienta de gestión económica.</p>	<p>Cuantificar el impacto económico que tienen los costos ocultos presentes en el departamento de producción sobre los resultados financieros de la organización.</p>	<p>Realizar una propuesta para la disminución de los costos ocultos que permita incrementar el rendimiento financiero.</p>
	<p><b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b></p>	<p>¿De acuerdo a la aplicación de una herramienta de gestión económica en qué costos ocultos se está incurriendo en el departamento de producción de la empresa Textiles Hidalguenses?</p>	<p>¿A cuanto asciende el impacto económico que tienen los costos ocultos presentes en el departamento de producción sobre los resultados financieros de la organización?</p>	<p>¿Qué medidas puede tomar la empresa para disminuir los costos ocultos y mejorar sus resultado?</p>
	<p><b>MÉTODO</b></p>	<p>Cualimétrico</p>		
	<p><b>TÉCNICA</b></p>	<p>Observación, entrevistas semiestructuradas</p>		
	<p><b>HERRAMIENTAS</b></p>	<p>Atlas.ti</p>		

Nota: Elaboración propia.

## **2.6. Metodología**

Este estudio de caso se llevó a cabo del mes de diciembre del 2022 a junio de 2024 en la empresa Textiles Hidalguenses, S. A. de C. V., perteneciente a la industria textil que se encuentra ubicada en la Ciudad de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, desde un enfoque cualimétrico no experimental con diseño transaccional.

El enfoque cualimétrico se propone en la aplicación del modelo socioeconómico ya que permite utilizar de manera simultánea las bondades de la investigación cualitativa representada aquí por la información expresada por los actores; y la cuantitativa que surge a partir de métricas y procesos matemáticos, utilizados para la valuación económica de los costos ocultos (Pérez, 2012).

La investigación aquí presentada es de enfoque cualitativo, toda vez que se pretende observar y analizar el fenómeno actual para comprender su causa y responder a la pregunta de investigación. Se trata de un estudio de caso, ya que se aplica un método empírico, buscando el cómo y el porqué de un fenómeno, enfocándose en la situación actual de un caso en concreto desde una perspectiva holística y verdadera (Yin, 2014).

Para la validación constructiva del estudio, fue necesario remitirse a las primeras publicaciones de la Teoría Socioeconómica de Henry Savall, posteriormente se analizaron diferentes estudios de caso en el contexto internacional, nacional y local en que la teoría fue aplicada, haciendo énfasis en los resultados obtenidos, tal información fue recabada de diferentes revistas de carácter científico, así mismo, se realizó un análisis del contexto de la industria a la cual pertenece la unidad de análisis.

Para lograr la validación interna se siguió la metodología de estudio de caso de Yin (2014) utilizando entrevistas semiestructuradas para la recolección de la información, así como la observación y revisión documental de estados financieros, bitácoras, manuales, reportes entre otros documentos de la empresa. Los objetivos

planteados se determinaron en torno a la pregunta de investigación, buscando dar coherencia a la investigación a lo largo del proceso.

La validación externa se da a partir de la descripción de los hallazgos y la posibilidad de replicarlos y obtener resultados similares (Yin, 2014), por lo que en este trabajo se sigue la metodología de estudio de caso aplicando el modelo socioeconómico y utilizando herramientas para la recolección de datos, previamente validadas, como lo es la entrevista semiestructurada, características que permiten obtener información fidedigna para llevar a cabo la investigación y que se encuentran documentados dentro del presente documento para que puedan ser replicados.

Al inicio de la investigación se realizó trabajo de campo visitando las instalaciones de la textilera con el objeto de observar los procesos operativos de la organización y lograr un primer acercamiento con los directivos, administrativos y obreros a efecto de identificar las principales problemáticas presentadas en el área operativa desde la perspectiva de los involucrados.

A partir de lo anterior se optó por utilizar la metodología propuesta por Henri Savall y el ISEOR en su modelo de gestión socioeconómica de costos ocultos. La recolección de datos se realizó a través de una entrevista semiestructurada que consta de 42 reactivos abiertos y que fue aplicada mediante el modelo HoriVert al personal de la unidad de análisis, la empresa Textiles Hidalguenses, la muestra estuvo compuesta por 2 trabajadores del área administrativa y 49 trabajadores del área de producción (4 supervisores y 45 obreros), debido a cuestiones de tiempo no fue posible entrevistar al propietario y dado que el estudio se enfoca en los costos ocultos en el área de producción no se entrevistó al total del personal del área administrativa.

De estas entrevistas se obtuvieron las frases testimonio, mejor conocidas como verbatim, que son las manifestaciones o palabras dichas por los entrevistados (Zardet et al., 2020), mismas que conforman una base de datos que se analiza mediante el software AtlasTi, que procesa las palabras para clasificarlas en temas, subtemas e

ideas clave que permiten identificar la fuente de los disfuncionamientos, para crear así un diagnóstico de la problemática a resolver y cuantificar los costos que estos generan.

Ahora bien, con el diagnóstico se lleva a cabo el “efecto espejo” que consiste en presentar los disfuncionamientos encontrados y hacer una evaluación conjunta con los actores, principalmente con medios mandos, pues es de esta manera que se conocen las problemáticas y se establece el tiempo que ha de dedicarse a resolverlos, así como las herramientas necesarias.

Para el cálculo del valor económico que representan los costos ocultos, se utilizó la Contribución horaria al valor añadido sobre costos variables o NanoPIB, el cual se obtiene al disminuir del total de ingresos los costos variables y dividir el remanente entre el total de las horas laboradas. El NanoPIB se utilizó para calcular los costos referentes a sobretiempos y no producción. Para calcular los costos por sobresalarios se utilizan los salarios presentados en los recibos de nómina, el costo por sobresalarios es el resultado de disminuir del salario del mando medio o alto que ejecutó una tarea menos el salario del nivel operativo que debió ejecutar la tarea. Los sobre consumos se determinaron con base en la cantidad de insumos que fueron desperdiciados, esta información se obtuvo a partir del porcentaje de descuento que se aplica a los productos defectuosos. La no creación de capital y los costos por riesgos se cuantifican a partir de los costos de oportunidad, sin embargo, no fue posible determinarlos en este estudio por falta de información.

Posteriormente, en conjunto con la dirección, se desarrollan un conjunto de acciones y medidas de mejora en aras de mitigar los disfuncionamientos detectados, estos se presentan mediante la herramienta PAINTEX, en la cual se han plasmado las estrategias que deben implementarse en el corto plazo.

En la tercera etapa se implementan las acciones correctivas, esto se realiza por parte de la dirección, sin embargo, debido a cuestiones de tiempo, las etapas de implementación y evaluación no son presentadas dentro de este estudio.

### **III. MARCO CONTEXTUAL**

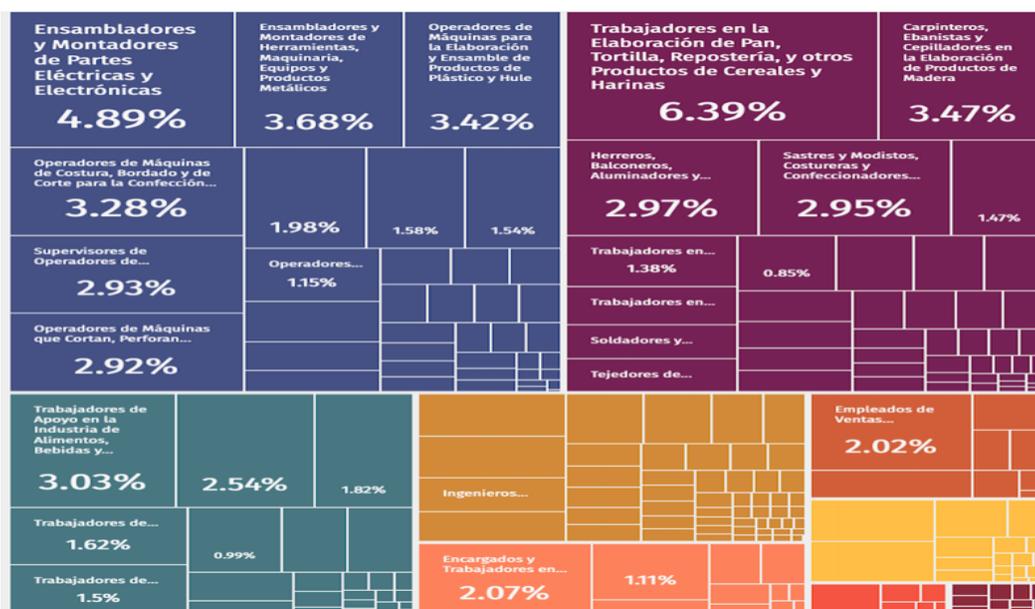
#### **3.1. Industrias Manufactureras**

La industria manufacturera es una de las más importantes a nivel nacional, según el DENUÉ de 2022, estas registraron 608 mil 484 unidades económicas y al primer trimestre de 2023 generaron un producto interno bruto (PIB) de 5.48 billones de pesos. El estado de México, Oaxaca y Puebla son los que cuentan con mayor número de unidades económicas, no obstante, son los estados de Nuevo León y el Estado de México son los que generan mayor producción bruta e ingreso y el Estado de México, Jalisco y Guanajuato son los que emplean a mayor parte de la población dentro de estas industrias (Data México, 2023b).

Las industrias manufactureras destacan en México debido a la gran cantidad de personas que emplean, de acuerdo con los datos estadísticos que se observan en la figura 2, la principal ocupación dentro de las industrias es la elaboración de pan, tortilla, repostería y otros productos de cereales y harinas que representan el 6.39% del total de los empleos generados por las industrias manufactureras al segundo trimestre de 2023 y que equivalen a 1.23 millones de empleos. Por su parte los operadores de máquinas de costura, bordado y de corte para la confección de productos representan el 3.28% de la población ocupada al mismo periodo y corresponde a 634 mil personas empleadas (Data México, 2023b).

Figura 2

Distribución de la Población Ocupada (2023-T2)



**Nota:** La figura muestra las ocupaciones con mayor número de trabajadores de las industrias manufactureras al 2° trimestre de 2023. Tomado de Data México 2023.

### 3.2. La Industria Textil

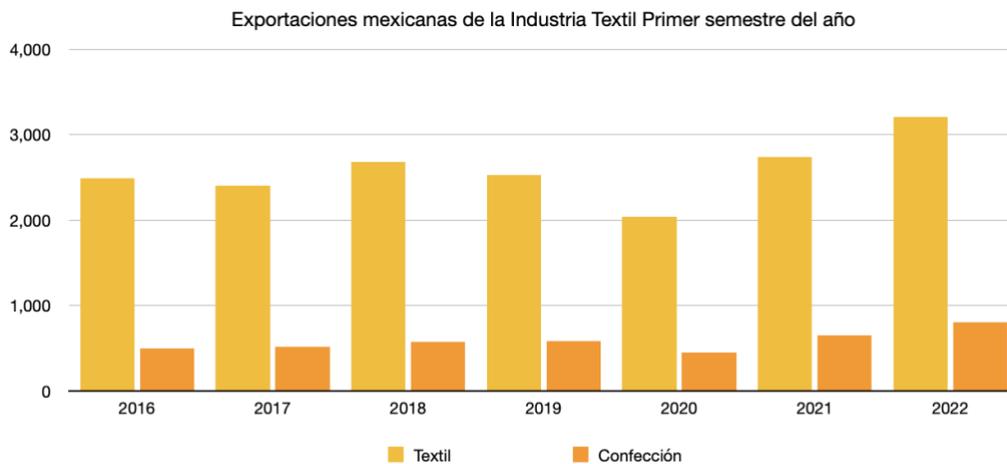
La industria textil perteneciente al sector económico secundario a la que concierne la transformación, producción de fibras, hilados, telas y sus derivados, es una industria que se ha posicionado como una de las actividades económicas más importantes e indispensables en el mundo y que además sirve de apoyo a otros sectores como el automotriz y aeronáutico.

#### 3.2.1. Industria textil en México

Los productos derivados de esta industria son comercializados de manera constante y a gran escala, en México el sector textil emplea a gran parte de la población y contribuye de manera significativa en su Producto Interno Bruto (PIB), tan solo en el último documento titulado “Conociendo la Industria del Vestido” emitido por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAVE) reportó un crecimiento en el Producto Interno Bruto de un 24.4% en el 2021, a pesar de los reductores que supuso para la industria la pandemia de

Covid 19; cabe destacar que el 95.6% de las empresas que conforman esta industria son micro establecimientos, pero, sin lugar a dudas, el dato más relevante con respecto al impacto que tiene sobre la economía del país es el valor agregado que genera, es decir el valor que añade a los bienes durante el proceso productivo, el cual es utilizado para el pago de remuneraciones, ganancias e impuestos, que de acuerdo a este reporte fue del 35.3%, encontrándose por encima del promedio generado por las Industrias manufactureras que fue de 26.3%. Recientemente, durante el primer semestre del 2022 las exportaciones de este sector se incrementaron en un 18% en comparación con el mismo periodo del 2021 tal como se aprecia en la Figura 3 a continuación (CANAINTEX, 2022a, 2022b).

Figura 3 Exportaciones Mexicanas de la Industria Textil



**Nota:** El gráfico presenta las exportaciones mexicanas en millones de dólares de la industria textil por semestre. Elaboración propia con datos de CANAINTEX (2022b). Información estadística. [https://canaintex.org.mx/informacion\\_estadistica/](https://canaintex.org.mx/informacion_estadistica/)

Durante el segundo trimestre del 2022, la industria manufacturera en México reportó ingresos por 3,037,568 millones de pesos, de los cuales la industria textil aportó el 2.90% que equivalen a 87,640 millones de pesos, que se integran en un 28% por la fabricación de insumos textiles y acabados, 13% por la fabricación de productos textiles excepto prendas de vestir y 59% por la fabricación de prendas de vestir. Ahora bien, en el primer semestre del año 2022 las exportaciones de esta industria rebasaron los 4,008 millones de dólares (Figura 2), de los cuales el 80% corresponden a productos

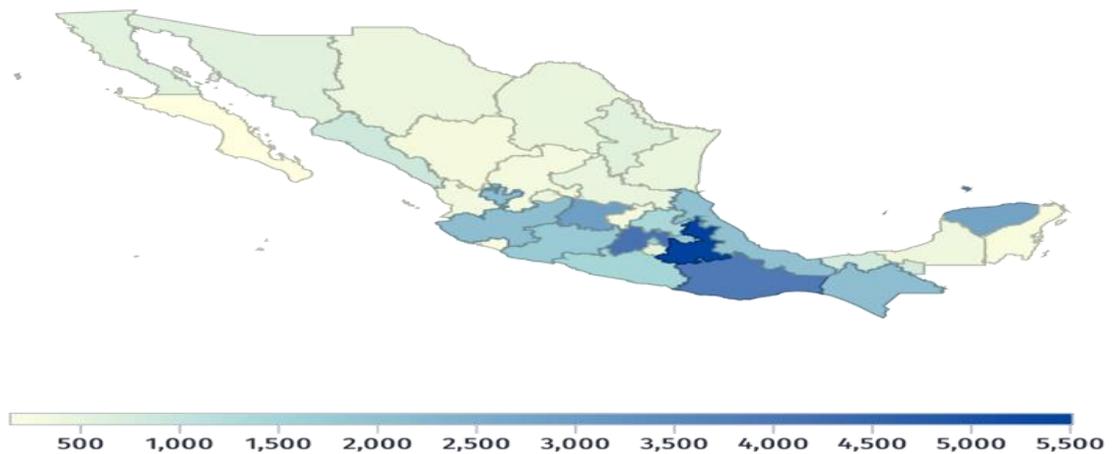


La fabricación de prendas de vestir al 1er trimestre de 2023 generó un PIB de 5.48 billones de pesos al contar con un total de 43 mil 785 unidades económicas que se encuentran distribuidas principalmente en los estados de Puebla (6,033 unidades económicas), Estado de México (4,298 unidades económicas) y Oaxaca (4,020 unidades económicas), y que generaron una producción de 122,990 millones de pesos (Data México, 2023a).

En la figura 5 se aprecia los datos registrados en el censo económico de 2019, donde la entidad federativa con mayor número de unidades económicas fue Puebla, seguido del Estado de México y Oaxaca y la mayor producción bruta la obtuvo el Estado de México, así como el mayor ingreso y valor agregado (Data México, 2023a).

Figura 5

*Distribución de Unidades Económicas Según Entidades Federativas (2019)*



**Nota:** En la figura se reflejan las entidades con mayor cantidad de unidades económicas en la fabricación de prendas de vestir al 2019. Tomado de Data México (2023a).

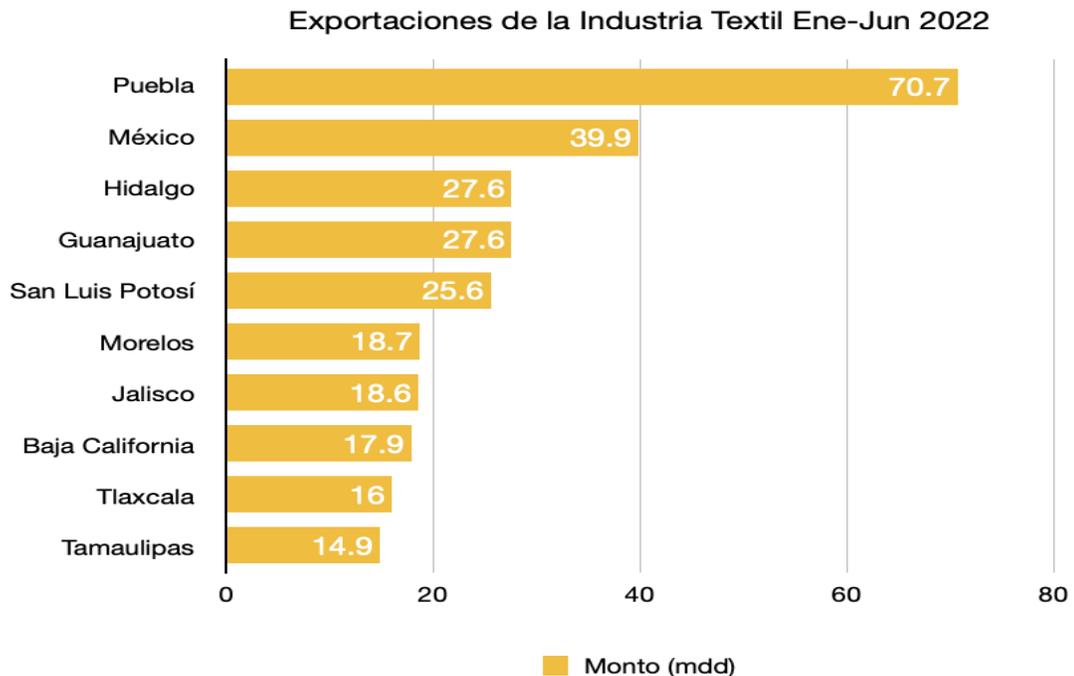
### **3.2.2. Industria Textil en Hidalgo**

De acuerdo con datos reportados por el (INEGI) y la Cámara Nacional de la Industria Textil (CANAINTEX) correspondientes al año 2014, el estado de Hidalgo ocupó el tercer lugar de las entidades con mayor producción en la industria textil, aportando el 12.6% del total de la producción. Durante el 2022, Hidalgo se colocó

dentro de los diez estados con mayor exportación, ocupando el tercer lugar al generar 28 millones de dólares en el primer trimestre del ejercicio tal como se observa en la Figura 6 que se presenta a continuación y que contiene las cifras de las exportaciones correspondientes al primer semestre del año 2022, dichas cifras se presentan en millones de dólares.

Figura 6

Exportaciones de la Industria Textil del 1er Semestre de 2022



**Nota:** El gráfico presenta las exportaciones mexicanas de la industria textil por semestre. Elaboración propia con datos de CANAINTEX (2022b). Información estadística. [https://canaintex.org.mx/informacion\\_estadistica/](https://canaintex.org.mx/informacion_estadistica/)

Ahora bien, de acuerdo con los censos económicos realizados por el INEGI en el 2019, del total de personal ocupado a nivel nacional en la industria del vestido seis entidades concentraron el 51.3%, dentro de las cuales se encuentra el estado de Hidalgo, ocupando el quinto lugar con un 5.3%. En lo que respecta la producción, Hidalgo ocupó el cuarto lugar ostentando el 6.8% de la producción bruta a nivel nacional.

El Estado de Hidalgo en el 2019 registró 1,384 unidades económicas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, logrando una fabricación de 6,729 millones de pesos y un ingreso de 6,875 millones, generando un valor agregado de 2,763 millones de pesos (Data México, 2023a).

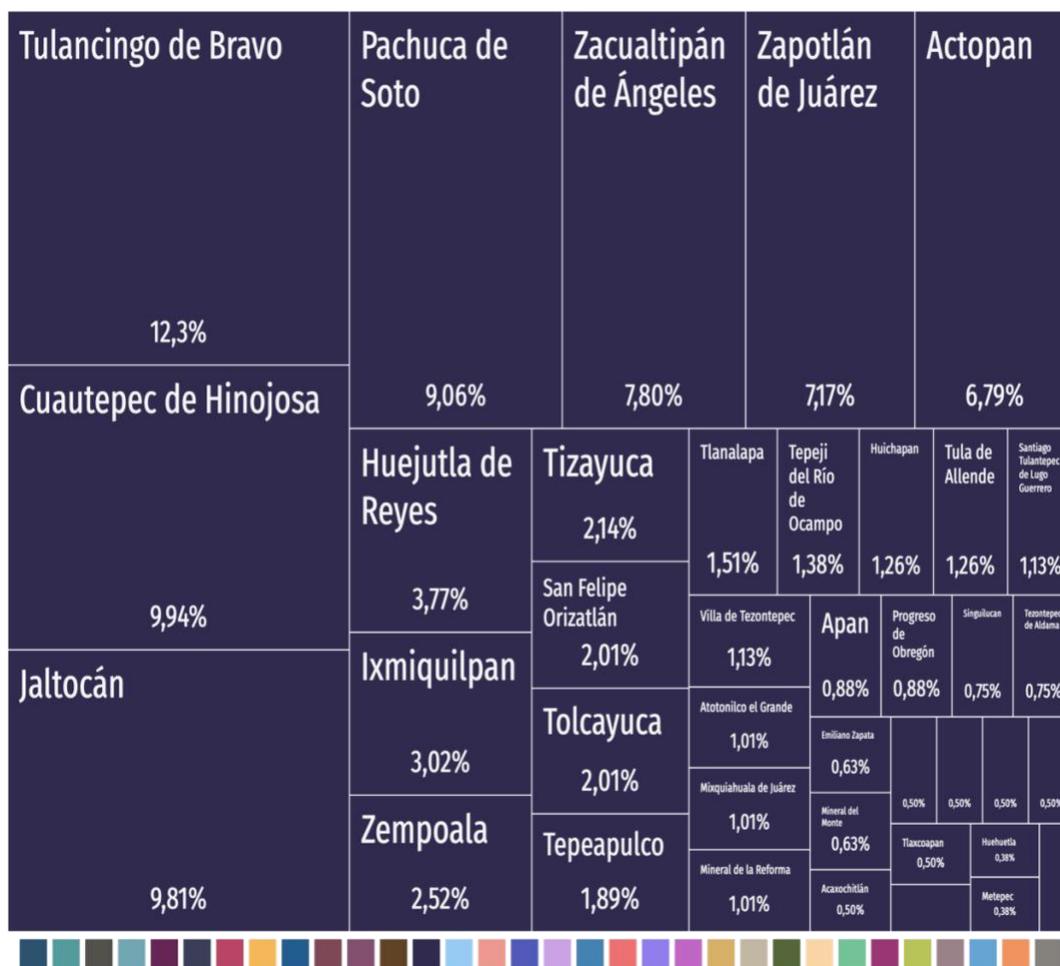
### **3.2.3. Industria Textil en Tulancingo de Bravo**

En el municipio de Tulancingo, las industrias manufactureras representaron el 9.80% de los sectores económicos con más unidades económicas las cuales emplearon al 3.07% de la población hidalguense únicamente en la parte operativa. Tulancingo es un municipio del Estado de Hidalgo mayormente conocido por su presencia en esta industria, en él se desempeñan gran cantidad de empresas de este sector de manera formal e informal pero que de una manera u otra contribuyen a la generación de empleos y a la derrama económica de este municipio que es el tercero con mayor producción manufacturera del Estado (INEGI & CANAINTEX, 2020).

En la figura 7 se muestra la representación en cuanto unidades económicas que tienen los municipios del Estado de Hidalgo en la fabricación de prendas de vestir. El municipio de Tulancingo de Bravo es el mayor referente al contar con 98 unidades que representan el 12.3% del total de unidades a nivel estatal, generando un ingreso total de 103 millones de pesos al 2014 y empleando alrededor de 706 personas de manera formal. Sus principales competidores debido a su cercanía y presencia en esta industria son los municipios de Cuautepec de Hinojosa que cuenta con 79 empresas y Pachuca de Soto con 72 (Data México, 2023a).

Figura 7

Unidades Económicas Según Municipios (2014)



**Nota:** Unidades económicas por municipio del Edo. De Hidalgo en la fabricación de prendas de vestir, según el censo económico 2014. Tomado de Data México (2023a).

La empresa objeto del presente estudio de caso comenzó operaciones en noviembre de 2011 en la Ciudad de México, constituida en su totalidad por capital Sur Coreano. En sus inicios, su operación se centraba en el comercio al por mayor de fibras, hilados y telas, por lo cual se le ubicaba únicamente dentro del sector comercial, contando con una plantilla laboral de tan solo 10 trabajadores. Posteriormente para el año 2017, la empresa cambio de domicilio para instalarse en la ciudad de Tulancingo de Bravo, Hidalgo, dejando en segundo plano la compraventa de hilos para dedicarse de manera preponderante a los acabados de fibras, hilados, hilos y telas, de manera específica a la manufactura de calcetines para hombres, mujeres y niños. A raíz de la

reestructura, la empresa se vio en la necesidad de incrementar su capital humano en el área de producción a 30 trabajadores.

Actualmente la empresa cuenta con 17 empleados para el área administrativa, distribuidos en los departamentos de compras, ventas, contabilidad y administración, y a los respectivos encargados de las áreas de diseño, producción, costura, plancha, mesa y empaque. Por su parte el área de producción se encuentra constituida por 49 integrantes distribuidos en las áreas de diseño, producción, costura, plancha, mesa y empaque. En cuanto a sus productos se refiere, han ampliado su catálogo de productos con la elaboración de calcetines para bebés. La maquinaria y tecnología implementada en la actualidad, para los procesos de elaboración son en su totalidad de procedencia china.

## **IV. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. Contabilidad de Gestión**

La contabilidad es una ciencia social que data de la década de los 60, en un inicio esta se limitaba a trabajos técnicos ignorando los procesos administrativos y la gestión, posteriormente la contabilidad tomó dos líneas, la financiera y la de gestión. Su evolución precisa el apego a las normas y estándares de contabilidad y se enfocó en el desarrollo de procesos contables fiables y precisos, de manera tal que las operaciones que se realicen entre las entidades sean homogéneas, pese a ello, esta información no precisa datos relevantes como los costos reales de la operación (Villacís & Villarroel, 2020).

La contabilidad de gestión en el ámbito de la investigación ha sido percibida desde diferentes enfoques que van desde la escuela interaccionista hasta la naturalista y la radical, no obstante, los estudiosos en la materia y las aportaciones académicas alrededor del tema coinciden en que esta contabilidad se centra en la eficiencia y en los sistemas de control (Arias & Cano, 2021).

Por lo tanto, se encuentra vinculada al hecho de convertir datos en información que es útil para la toma de decisiones, este concepto de contabilidad es el resultado de años de evolución propiciados por los cambios del entorno y la evolución en las necesidades de las organizaciones y la manera en que estas hacen negocios (M. Hernández, 2020). Este tipo de contabilidad resulta de la evolución de la contabilidad de costos que se enfoca en determinar el costo, medir la eficiencia y controlar la producción a la contabilidad gerencial que analiza y prepara la información, y la contabilidad estratégica que busca el posicionamiento estratégico (Arias & Cano, 2021).

Debido a los procesos de industrialización ha surgido la necesidad de contar con herramientas de cálculo más avanzadas que permitan un control apropiado de los costos, estas herramientas se encuentran directamente ligadas con los procesos de gestión, control, y gobierno de las organizaciones que son funciones de la contabilidad

de gestión, la cual mide, analiza y prepara información para controlar el uso de los recursos, dando oportunidad a una planeación apropiada, a la toma de decisiones y a la obtención de resultados económicos acorde a lo pronosticado (Arias & Cano, 2021).

La contabilidad de gestión está ampliamente ligada a los sistemas de costos puesto que esta se encarga de los procesos de control, gestión y gobernanza, mientras que los costos proporcionan la información necesaria para el alcance de estas tareas, siendo capaces de identificar los procesos, medirlos, evaluarlos y controlar su desempeño (Arias & Cano, 2021). Su aplicación compete a todas las empresas debido a su necesidad de lograr competitividad, sin embargo, su implementación es un proceso largo y progresivo pero que responde de manera efectiva a las necesidades de control y rendimiento de las organizaciones, es ahí que la contabilidad de gestión se distingue de la contabilidad financiera pues es capaz de generar información financiera y no financiera, clasificada y ordenada oportunamente para la toma de decisiones y el control (Villacís & Villarroel, 2020).

Otras de las diferencias principales que se observan entre la contabilidad de gestión y la financiera es que la contabilidad de gestión no se apega a normas de observancia general, su aplicación no es obligatoria ni sigue ningún tipo de periodicidad, su información no es exclusiva a términos monetarios sino por el contrario, se enfoca en gran medida en generar información sobre diversos factores físicos y concretos (Villacís & Villarroel, 2020).

#### **4.2. Modelo de Gestión Socioeconómica**

El modelo de gestión socioeconómica surgió en 1974 con la publicación del primer libro de Henri Savall, en el cual plantea el utilizar herramientas de negociación para la gestión socioeconómica, teniendo como objeto principal mejorar el equilibrio económico de las empresas haciendo uso de la cooperación entre los asalariados y los directivos de las empresas (Savall et al., 2008).

Este modelo busca una integración de la parte humana con el desempeño económico integrando métodos de gestión sustentable que fomenten el desarrollo humano como un factor determinante para lograr la eficacia en todo momento, pues esta depende de su capacidad para combinar las formas de gestión tradicionales con una perspectiva social y sostenible (Savall et al., 2008).

#### **4.3. Institut de Socio-Économie des Entreprises et Des Organisations**

El Institut de Socio-Économie des Entreprises et Des Organisations (ISEOR) o Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones, es un centro de investigación y estudio en gestión socioeconómica que indaga sobre el método de costos ocultos en las empresas y organizaciones para mejorar su calidad, eficiencia e integración del personal. Este instituto lleva 47 años en funcionamiento contando con alrededor de 700 investigadores que han realizado estudios en aproximadamente 2 mil 150 empresas y organizaciones de 46 países, obteniendo resultados significativos (ISEOR, 2013b).

#### **4.4. Origen y Desarrollo de la Gestión Socioeconómica**

El modelo de gestión socioeconómica fue creado y experimentado por Henri Savall y desarrollado por Véronique Zardet y el ISEOR, y surgió de diversas indagaciones cuyo objeto era comprobar y perfeccionar nuevas herramientas de gestión, esta mejora se logró mediante un programa de investigación centrado en pruebas de hipótesis que fueron desarrolladas sobre una muestra de cinco a treinta mil asalariados, la cual se llevó a cabo en tres etapas (Savall et al., 2008).

La primera etapa tuvo lugar en los años 70`s donde el ISEOR, mediante el uso de datos recopilados del lugar de trabajo, identificó costos de disfuncionamiento, analizándolos y clasificándolos dentro de cinco diferentes rubros: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad y falta de productividad directa; estos son el resultado del poder que tienen los individuos que se desempeñan en las organizaciones. Ahora bien, para poder identificar su valor financiero los costos fueron divididos en categorías tal como se muestra en la Tabla 1:

Tabla 1

Efectos Económicos de los Costos Ocultos

Sobresalarios	Sobretiempos
Sobreconsumos	No producción
No creación de potencial	Riesgos

**Nota:** Elaboración propia con datos de Savall et al., (2008).

Ahora bien, los diagnósticos realizados señalaron que estos costos se derivan de conflictos relativos a deficiencias en el desempeño social de las organizaciones, los cuales se aprecian en la Tabla 2 que se muestra a continuación:

Tabla 2

Disfuncionamientos

Condiciones de trabajo	Organización de trabajo
Comunicación-coordinación-concertación	Gestión del tiempo
Formación integrada	Implementación de la estrategia

**Nota:** Elaboración propia con datos de Savall et al., (2008).

En 1978 el ISEOR comenzó a impartir consultorías para el diagnóstico y proyección que ayudará a la reducción de costos ocultos y la creación de potencial (Savall et al., 2008).

#### 4.5. Objetivo del Modelo Socioeconómico

Este modelo pretende realizar un análisis de la estrategia, la teoría de las organizaciones, la psicología y la sociología, partiendo de la premisa de interpretar las relaciones humanas y las condiciones de trabajo desde un enfoque técnico y económico, cuya finalidad es determinar reglas de convivencia y mitigar conflictos, de tal manera que la productividad sea compatible con el desempeño social de la

organización cuyos cambios deben medirse en términos económicos. Las investigaciones realizadas señalan que minusvalorar el factor socioeconómico causa una baja en el desempeño de la organización, dando como resultado los costos ocultos (Savall et al., 2008).

La gestión, desde el punto de vista socioeconómico busca la convivencia económica y social del individuo en el trabajo impulsando la innovación organizacional, su eficacia y su eficiencia a perpetuidad, mejorando el desempeño social y económico interno y externo de la organización (Savall et al., 2008).

Con el enfoque socioeconómico se planteó evaluar las condiciones de trabajo en términos monetarios para aplicar un cálculo de costos que permitiera cuantificar económicamente los problemas derivados de los recursos humanos con el objeto de disminuir su mal funcionamiento e impulsar su potencial estratégico (Savall et al., 2008).

#### **4.6. Herramientas del Modelo Socioeconómico**

El ISEOR como parte de su búsqueda para reforzar el trabajo en equipo plantea que el progreso de la empresa se dirige bajo tres ejes de conducción, el primero referente a las decisiones políticas y estrategias que dirigen la trayectoria de la organización, luego un proceso de implementación que consiste en solventar problemas detectados en las instituciones a determinado tiempo y por último la implementación de herramientas de gestión socioeconómica, para ello, la ISEOR ha desarrollado y aplicado seis herramientas:

- La matriz de auto análisis del tiempo o de la gestión del tiempo (GDT), busca lograr una estructura que permita el aprovechamiento de los tiempos de manera eficaz mediante la implementación de programas de trabajo individuales y grupales, así como la delegación de tareas en los diferentes niveles jerárquicos de manera tal que los niveles intermedios tengan la posibilidad de dedicar más tiempo a actividades de desarrollo y perfeccionamiento.

- La matriz de competencias (GC), se trata de un cuadro sinóptico que permite observar las capacidades con que cuenta un equipo de trabajo o un organismo concreto, permitiendo diseñar un plan formativo integral y apto a las capacidades de las personas y a las necesidades de crecimiento y evolución de las entidades, involucrando a la dirección y a los mandos medios en la formación de sus subordinados, con lo que se pretende evitar la realización de tareas poco relevantes, incrementando el conocimiento y capacidades del personal en cada puesto de trabajo.
- El plan de acciones prioritarias (PAP), consiste en un listado de objetivos a realizarse en el corto y mediano plazo, los cuales deben de establecerse acorde a la factibilidad de realización según los recursos con los que se dispone, estos objetivos deben listarse de acuerdo con su prioridad. De manera específica la organización debe de hacer o realizar una planificación de acciones de forma estratégica para cada uno de sus departamentos, que, en conjunto, contribuyen a la meta de la entidad. Este plan tiene por finalidad implementar acciones estratégicas orientadas al cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y por el contrario parte el reducir los disfuncionamientos organizacionales que derivan en costos ocultos.
- Tablero de conducción estratégica (TDCE), es un conjunto de indicadores colectivos, cuantitativos o financieros, que son utilizados en los niveles medios jerárquicos para guiar el trabajo del personal y sus actividades mediante la medición, evaluación y seguimiento de sus operaciones y la supervisión de los parámetros operativos relacionados principalmente con la mejora de resultados en corto plazo y el incremento de potencial, cuyos resultados pretenden convertir los costos ocultos en valor añadido que resulte en un aumento en las ventas y en los márgenes de autofinanciamiento, mediante la creación de nuevos productos o nuevas tecnologías.
- Plan de acciones estratégicas internas y externas (PASINTEX), establece el curso de acción de la empresa a largo plazo en torno a sus metas externas relativas a los clientes, proveedores, competencia y política y a sus metas internas relativas a su capital humano. Este plan se debe actualizar anualmente, de manera tal que permita

considerar los cambios que ha presentado su entorno, logrando coherencia entre sus objetivos y el ámbito en el que se desempeña según los nuevos mercados, tecnologías y características del potencial humano.

- El contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN), refiere la formalización de los objetivos institucionales que de acuerdo a su relevancia deben ser la prioridad de la organización, así como de cada uno de los miembros de la empresa, esta herramienta busca fijar tales objetivos y negociar los medios para lograrlos, mediante la cooperación, comunicación y coordinación de los individuos que integran la organización, retribuyendo con incentivos económicos las mejoras estratégicas logradas por el personal, mismas retribuciones que serán financiadas por el ahorro que resulte de la disminución de costos ocultos. El CAPN parte de la noción de la creación de compromisos entre la dirección y empleados para el cumplimiento de los objetivos de desempeño socioeconómico, teniendo como factor clave el desarrollo profesional de los colaboradores de la organización (ISEOR, 2013a; Savall et al., 2008).

#### **4.7. Costos Ocultos**

Ahora bien, se entiende por costos ocultos a aquellos que no se encuentran identificados, ni cuantificados en términos monetarios y que por ende no son controlados en estados financieros tradicionales como lo es la contabilidad o el control presupuestal, debido a su naturaleza, la cual impide su medición, valoración y control a través de herramientas de gestión tradicionales (Savall & Zardet, 2016).

Es común que las empresas presenten costos ocultos elevados que en ocasiones pueden ser aún mayores que el importe correspondiente a los sueldos y salarios, así como a las cargas impositivas relacionadas a los mismos, por lo que existe la necesidad de evaluarlos, de manera tal que sea posible mejorar su gestión y potencial de crecimiento. La capacidad para prever y reducir este tipo de costos tiene como consecuencia una mejoría visible en los resultados y desempeño económico a largo plazo. Estos costos se clasifican en dos categorías:

1. Costos visibles, estos se incluyen dentro de las cuentas, pero de manera tal que se distribuyen en distintos rubros contables y que afectan a los resultados, por ejemplo, los intereses pagados por entregas tardías o fuera de plazo (Savall & Zardet, 2016).
2. Desempeños visibles, son aquellos costos que no se encuentran registrados dentro de la contabilidad que se consideran como pérdidas de beneficios (ingresos no considerados) (Savall & Zardet, 2016).

Por otro lado, se tienen a los desempeños ocultos, mismos que hacen referencia a la reducción de costos ocultos o a la creación de potencial, que aún no se conoce. Dado que los indicadores de desempeño de las organizaciones están centrados en los resultados inmediatos, el balance entre los resultados del corto y el largo plazo se ven afectados debido a que no se consideran los desempeños ocultos. Para ello, la gestión socioeconómica tiene como finalidad el reducir costos ocultos y transformar los desempeños ocultos en ingresos para la entidad (Savall & Zardet, 2016).

En ocasiones las empresas con gestión tradicional cometen el error de reducir costos visibles en aras de incrementar sus utilidades, por el contrario, esta estrategia puede derivar en el incremento de costos ocultos que causa una disminución en su desempeño afectando negativamente a los resultados. En este sentido, el ISEOR ha desarrollado un modelo de gestión cuya función es vincular los disfuncionamientos con componentes e indicadores que reflejan su impacto financiero, algunos de estos disfuncionamientos son las condiciones de trabajo, la forma en que se organiza el trabajo, aspectos relativos a la comunicación y coordinación, la gestión del tiempo, la formación, y la manera en que se implementan nuevas estrategias; estos se pueden apreciar mediante diversos indicadores como el índice de ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, deficiencias de calidad o productivas. Las causas de los disfuncionamientos se relacionan principalmente a sobresalarios, horarios laborales excesivos, consumos elevados, personal poco productivo, falta de crecimiento y riesgos inherentes (Savall & Zardet, 2016).

#### **4.8. Relevancia de los Costos Ocultos y su Impacto Socioeconómico**

La contabilidad de gestión estratégica es un tema que ha tomado relevancia en las últimas décadas y que se relaciona con la necesidad de las empresas de generar información precisa y confiable que facilite la toma de decisiones, por ello a lo largo de los años se han implementado y desarrollado diversos sistemas de contabilidad de gestión con el fin de responder a las necesidades de las organizaciones en función a sus características y el entorno en que se desempeñan. Uno de los principales retos a los que se enfrenta la contabilidad de gestión es su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno con los cuales el desempeño empresarial se vuelve cada vez más complejo y requiere de herramientas y técnicas de administración más sofisticadas que permitan considerar las distintas variables y desarrollar una planeación estratégica apropiada en función al control y la administración de los costos (M. Hernández, 2020).

Como resultado de esta tendencia surge el modelo socioeconómico propuesto por el Francés Henri Savall, el cual se basa en optimizar el uso de los recursos mediante la detección y gestión de los costos ocultos, mismos que se encuentran presentes en las operaciones diarias de las entidades. Estos gastos innecesarios y no previstos se derivan de diversos factores y debido a la dificultad para su detección y cuantificación generan pérdidas monetarias a las entidades que carecen de un sistema de control adecuado, generando costos ocultos que merman la productividad y rentabilidad de las operaciones, mismos que resultan posible evitar si se toman las medidas apropiadas con base en los resultados de la aplicación del modelo socioeconómico (Ramírez, 2018).

Ahora bien, para una correcta aplicación de este método es imperativo reconocer cuando se trata de un costo oculto, para ello el ISEOR refiere tres cualidades que distinguen a los costos visibles las cuales son: nombre, medida y sistema de control; por tanto, todo costo que incumpla alguna de estas características será entonces un costo oculto (Parra & Peña, 2014).

Para la reducción de los costos ocultos es necesario una intervención simultánea sobre la estructura de la organización y el comportamiento humano de tal manera que sea posible asociar el desempeño económico con lo social considerando ambas dimensiones, pues es preciso realizar inversiones de aspecto social para poder obtener un crecimiento económico duradero, por tal razón, la implementación de un modelo de gestión socioeconómica es para la empresa y debe ser considerado como tal, una inversión de largo plazo (Savall & Zardet, 2016).

El modelo socioeconómico del ISEOR ha sido aplicado en más de dos mil empresas pertenecientes a 72 sectores distintos en 45 países de cuatro continentes, obteniendo resultados positivos en su aplicación en el largo plazo, pues su funcionamiento consiste en detectar los disfuncionamientos internos de las organizaciones, agrupándolos en conceptos que posteriormente son transformados en importes monetarios, tal es el caso que del análisis de una muestra de ciento noventa y ocho diagnósticos realizados a empresas pertenecientes a los países de Francia, Suiza, Bélgica y Líbano de los sectores industrial, de salud, de servicios lucrativos, servicios públicos, empresas comerciales y empresas de transporte donde los diagnósticos arrojaron un total de 736 verbatim que se concentraron en 72 ideas principales correspondientes a 28 tipos de problemáticas que se agrupan en cuatro tipos de disfuncionamientos los cuales representan el 82% de los disfuncionamientos identificados, con estos resultados se obtuvo que los costos ocultos fluctúan entre 25 mil euros y 80 mil euros por persona por año, lo que representa alrededor del 18% y 53% del total de los ingresos obtenidos por las organizaciones (Zardet et al., 2020).

#### **4.9. Otros Modelos de Gestión Socioeconómica**

En la actualidad las compañías se enfrentan a un mundo altamente competitivo, ante esto ha surgido una nueva ruta estratégica donde se enfatiza el desarrollo del potencial humano, por lo que las líneas de investigación se han enfocado en la planificación estratégica y el control del recurso humano. Gracias a esto es que se han desarrollado diversos modelos para la gestión del recurso humano que prevén su planificación y control en el largo plazo, teniendo en consideración el aspecto social y

la necesidad de la retroalimentación de los resultados y la evaluación de su impacto económico (Negrón et al., 2020).

Uno de los métodos planteados es el conocido como método de costeo ABC, este fue desarrollado por Johnson e implementado en la General Electric Company ante la necesidad de controlar los costos indirectos, por lo que se planteó el análisis de los costos por actividades, en otras palabras, se busca el identificar que actividades generan costos y si dentro de estos se encuentran disfuncionamientos (Negrón et al., 2020).

El modelo Servqual, publicado en el año de 1988 y que ha sido mejorado desde entonces, se enfoca en medir la calidad de los servicios y conocer la perspectiva y satisfacción de los clientes, recopilando información relativa a opiniones, comentarios y sugerencias de mejora que tienen los clientes respecto al producto o servicio (Nishizawa, 2014).

El método de Heinrich que se enfoca en evaluar los costos asociados a los accidentes laborales que plantea que existe una relación entre los costos directos y los de accidentalidad, aseverando que estos pueden llegar a ser 4 veces mayores que los directos. En este sentido es necesario aclarar que por costo directo se reconoce al pago de indemnizaciones, hospitalización, gastos médicos y legales, mientras que por costo indirecto u oculto se tiene el costo del tiempo perdido por los trabajadores lesionados, el tiempo que se pierde en general por prestar atención al accidente por parte de otros trabajadores, el tiempo perdido en lidiar con las compañías de seguros y trámites relativos al accidente y el pago de salarios a personal ausente por incapacidad (Acevedo & Yáñez, 2016).

El método de Simonds, que, si bien es similar al de Heinrich, se puede diferenciar por la forma en que se clasifican los costos. Para Simonds, todo costo que represente una salida de dinero representa un costo directo, mientras que los costos de los cuales se desconoce si generaran o no una salida de efectivo son los

considerados como indirectos, pues los costos conocidos son factibles de ser absorbidos por las compañías de seguros, mientras que los costos no conocidos son más propensos a correr a cargo de la empresa (Acevedo & Yáñez, 2016).

Como estos, desde los inicios de la gestión socioeconómica se han desarrollado gran variedad de modelos de gestión y métodos para el control y disminución de los disfuncionamientos que generan costos ocultos (Negrón et al., 2021). Esto permite que, entre una gran gama de opciones, las empresas puedan optar por aquellas que mejor se adapten a sus necesidades y convengan a sus propósitos. Estos modelos utilizan la técnica de cuestionario como herramienta para la recolección de información, sin embargo, presentan diversas limitantes, relacionadas principalmente a que los estudios sobre el tema se enfocan principalmente en revisiones de literatura, así como a errores de gramática en las respuestas de los usuarios (M. Hernández, 2020).

## **V. APORTES DE ESTUDIOS ANTERIORES AL PRESENTE TRABAJO**

### **5.1. Contexto Internacional**

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, existe gran cantidad de herramientas de gestión para la detección y control de costos ocultos que han sido probadas y validadas, en el contexto internacional nos encontramos con la investigación realizada por Hernández et al. (2014) en la empresa CORALAC S.A. Helados Nestlé, aplicando cuatro procedimientos para identificar los costos ocultos en la siguiente secuencia: 1. La alineación, consistente en reunir la información general de la empresa. 2. El diagnóstico del sistema de gestión integrada del capital humano (SGICH) realizando la detección de los disfuncionamientos asociados con los principales problemas para lo que utilizaron entrevistas, encuestas, observación, análisis de documentos y cuadros de mando integral haciendo uso de herramientas como Microsoft Office, EndNote y Minitab. 3. La proyección de alternativas de soluciones y 4. Mejora continua, donde se lleva a cabo la retroalimentación y/o mejora en la planificación. Identificación De Costos Ocultos Asociados A La Organización Del Trabajo En La Empresa Mixta Coralac S.A. Helados Nestlé.

El método implementado en un estudio partiendo de la investigación teórica exploratoria para el reconocimiento de los costos ocultos en la administración de inventarios recolectando datos en bibliografía especializada para desarrollar un primer acercamiento con el objeto de estudio, una empresa manufacturera. Se utiliza la investigación científica, observación y reflexión sistemática para analizar y reconocer los costos ocultos en una adecuada administración de inventarios. Luego se utilizan técnicas de investigación para obtener información histórica para poder interpretar los datos obtenidos referentes a los costos ocultos en relación con la administración de los inventarios, para detectar la ocurrencia de los costos ocultos en cada fase del proceso productivo en busca de lograr una apropiada administración de los inventarios. Concluyendo que las estructuras rígidas generan costos ocultos en los ciclos que generan valor a la organización, enfatizando en el comportamiento humano y la motivación en sus actividades (Ramírez, 2018).

Por su parte, Cadrasco & Ossa (2019) desarrollaron un estudio de caso desde una evaluación empírica de los conceptos de la teoría de costos ocultos durante un periodo de análisis de 6 meses, de febrero a julio de 2018, en una empresa que tiene más de 40 años de operación y que se encuentra clasificada como empresa de tamaño mediano debido al volumen de ingresos, número de empleados y activos totales. Para la recolección de datos se utilizaron los reportes generados por el software de nómina y los reportes de producción generados por el sistema ERP, así como los datos recolectados de la aplicación de entrevistas no estructuradas, posteriormente se realizó el análisis de los datos mediante el proceso metodológico propuesto por Savall. Para la cuantificación de los costos ocultos generados se utilizó la metodología de valoración EVA y sus resultados señalan que la gestión de los costos ocultos ayuda a mejorar la utilidad operativa de la empresa analizada.

Recientemente un estudio realizó diagnósticos socioeconómicos sobre 200 empresas del ramo tecnológico, de estos se seleccionó una empresa de servicios informáticos con una plantilla de 40 colaboradores y facturación de 40 millones de euros al año, sobre la que se llevó a cabo una intervención socioeconómica con el objeto de crear valor añadido. A partir de las problemáticas identificadas en la etapa de diagnóstico se diseñaron y aplicaron medidas de mejora, las cuales fueron evaluadas de manera cualimétrica utilizando los datos obtenidos de la aplicación de entrevistas a los miembros de la Dirección, mandos medios y colaboradores de la empresa, de donde se concluyó que las empresas de la era digital también presentan deficiencias de gestión y requieren de investigación sobre los hechos económicos y la relación causa (Zardet et al., 2020).

En el sector Hotelero de la Habana, Cuba se desarrolló una investigación orientada a identificar disfuncionamientos y costos ocultos que se presentan en la gestión por competencias para lo cual se utilizaron métodos teóricos; como el análisis de la información y la síntesis, aplicando un procedimiento que consta de tres etapas, el resultado obtenido fueron costos ocultos donde el disfuncionamiento detectado fue la existencia de trabajadores no idóneos para los puestos ascendiendo a un importe

de 2,117.52 UM /año. A partir de esto se generaron indicadores de control, determinando que es esencial controlar de manera apropiada los costos ocultos para una prospección racional de las competencias laborales que permitan gestionar exitosamente las necesidades de la empresa, así como los procesos y actividades que deben desempeñar los puestos (Negrón et al., 2020).

## **5.2. Contexto Nacional**

García (2016) utiliza el modelo socioeconómico de las organizaciones de acuerdo con el Dr. Henry Savall, la metodología fue aplicada en una empresa, la recopilación de datos fue mediante la observación, revisión documental y la aplicación de entrevistas semiestructuradas, las frases testimonio obtenidas fueron clasificadas en disfuncionamientos, identificando irregularidades, sus las causas y efectos económicos reflejados en costos ocultos cuyo importe para el área de producción se determinó utilizando el Nano PIB. Posteriormente, con los resultados obtenidos se procedió a elaborar 12 estrategias de reducción para lo que se empleó la herramienta propuesta por el propio modelo socioeconómico. el PAEINTEX. De esta manera, el modelo socioeconómico se define como una herramienta de consultoría y de aprendizaje, que promueve la integración de las personas en las organizaciones y representa un método que los directivos puede utilizar como una guía para de organización, coordinación, dirección y resolución de problemas en la empresa (García, 2016).

Por su parte, el trabajo realizado por Franco (2017) en una empresa familiar del sector textil del Estado de Aguascalientes, muestra la aplicación de la metodología socioeconómica, donde se obtuvieron datos de la observación y de la aplicación de encuestas con los que se realizó un diagnóstico de los disfuncionamientos para posteriormente utilizar el factor del costo  $((\text{Ventas-Costo de venta})/\text{Jornada anual de valor añadido})$  donde la Jornada anual de valor añadido es  $(\text{número de trabajadores} \times \text{horas de jornada diaria} \times \text{días laborales})$  para determinar el monto de los costos ocultos. De este estudio se concluyó que el análisis del resultado de costos ocultos puede ser una fuente importante para la competitividad y disminución de costos

representando un ambiente de cambio orientado a la adaptación de las necesidades del mercado, incrementando la eficacia, productividad, rentabilidad y competitividad al crear potencial en la PyME (Franco, 2017).

Un trabajo similar que se llevó a cabo en el ámbito educativo, la investigación fue realizada por Santiago (2019) cuyo objeto de estudio fue una universidad pública del norte del país en el campus Ensenada; se consideraron 10 unidades académicas, 48 unidades receptoras y 109 programas de Servicio Social Comunitario (SSC) con el objetivo de hacer un diagnóstico de su gestión. El estudio se realizó mediante la metodología de gestión socioeconómica, utilizando entrevistas semi-dirigidas que fueron aplicadas al jefe del Departamento de Formación Básica, la analista de SSC, coordinadores de SSC de 10 unidades académicas, coordinadores de unidades receptoras y alumnos asignados a SSC. Además, se les realizó un cuestionario adicional a los coordinadores de SSC de las 10 unidades académicas para corroborar los disfuncionamientos obtenidos de las entrevistas. Como resultado se determinaron disfuncionamientos relativos a las condiciones de trabajo e implementación estratégica, así como algunos relativos a la coordinación-comunicación-concertación.

Un estudio más reciente muestra los disfuncionamientos de una pequeña empresa del sector restaurantero mediante un diagnóstico basado en el Modelo Socioeconómico y la propuesta de estrategias de mejoras. El estudio se hace mediante la metodología de intervención-investigación, manteniendo un enfoque cualimétrico que parte del uso de herramientas tales como la observación, la aplicación de entrevistas semiestructuradas y el análisis de la literatura atendiendo a una aproximación socio-cognoscitiva, concentrándose solo las primeras dos etapas que son: el diagnóstico y el proyecto socioeconómico. La primera consistió en obtener las frases testimonios evaluadas para identificar los disfuncionamientos que en términos financieros equivalen a de \$1,234 559.28, casi 1.5 veces la masa salarial de acuerdo con la estimación de los costos ocultos anuales. Luego se formuló un Plan de Acciones Estratégicas clasificado en ocho pilares estratégicos para exponer los puntos de oportunidad (Guerrero et al., 2020).

Otra investigación del mismo autor presenta un diagnóstico cualimétrico efectuado en una empresa mexicana de la industria restaurantera para conocer los costos ocultos relativos a la implementación de la estrategia, aplicando la conocida metodología de la investigación-intervención, con el objetivo de diseñar un Plan de Acciones Estratégicas de mejora. Para clasificar los disfuncionamientos se subdividieron en 14 códigos. En principio, el MSE se conforma de cuatro etapas, no obstante, el estudio se limita al desarrollo de las dos primeras que son el diagnóstico y la implementación, aplicándose en el nivel directivo y operativo de todas las áreas como se propone en el método HORIVERT. En la primera etapa de diagnóstico recabo la información por medio de las entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a los involucrados, así como la obtenida de la observación de la operación en el objeto de estudio y el análisis a los estados financieros para la elaboración del inventario de disfuncionamientos relativos a la implementación de la estrategia. Posteriormente se hizo un “efecto espejo” para identificar las áreas de oportunidad y sus posibles mejoras. En cuanto a la cuantificación financiera de los disfuncionamientos, se calculó el valor perdido de un trabajador en una hora representado por el Nano PIB, Pérez (2012) para estimar a cuánto ascienden los costos ocultos de los disfuncionamientos e indicadores económicos. El estudio se enfocó en solo una de las seis familias y determinó costos ocultos por \$753,165.67 focalizando áreas de oportunidad y mejora (Guerrero et al., 2021).

Mientras tanto otro estudio realizado en Puerto Vallarta de alcance descriptivo utilizó una encuesta para recabar información compuesta de 31 preguntas con escala donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo con un valor de alfa Cronbach de 0.82 que fue aplicada a 360 trabajadores de todos los niveles organizacionales en 130 MiPymes concluyendo que los empleados no están de acuerdo con las condiciones de trabajo de las MiPymes, lo que trae como consecuencia sobresalarios, sobretiempos y pérdida de potencial de crecimiento (Becerra et al., 2021).

En un trabajo de tesis se realizó un estudio cuyo propósito fue identificar los disfuncionamientos de la empresa Mimarket dedicada a la venta de abarrotes, a partir de un diagnóstico realizado en base al Modelo Socioeconómico cuya finalidad fue desarrollar estrategias de mejora que permitan la reducción de los costos ocultos. Utilizando la metodología de intervención-investigación, y entrevistas semiestructuradas aplicadas a los principales actores de la empresa, la observación y el análisis de los estados financieros. Esta intervención atiende solo las primeras dos etapas del modelo socioeconómico: el diagnóstico y el proyecto socioeconómico. Se generó un inventario de disfuncionamientos con alrededor de 400 frases testimonio de operativos, mandos medios y directivos. Y con ello se diseñó un plan de acción para hacer más eficientes los procesos y evitar la sobrecarga de trabajo (Vergara et al., 2021).

### **5.3. Contexto Local**

En el contexto local se tienen los estudios realizados por Vázquez (2014) donde se aplicó la metodología de intervención propuesta en el modelo de gestión socioeconómico (MSE) en una empresa metalmecánica ubicada en el Estado de Hidalgo, con la finalidad de analizar aquellos disfuncionamientos ocasionados por deficiencias en la gestión del tiempo, realizando una inspección sobre las causas que motivaron la aparición de los disfuncionamientos y como impactan a la organización en el ámbito social y económico. Los datos se obtuvieron de la aplicación del modelo Horivert y de entrevistas semiestructuradas, se utilizó la matriz de la gestión del tiempo y se estimaron los costos a partir de los disfuncionamientos detectados y su frecuencia. Los resultados se muestran en propuestas de acciones a realizarse para eliminar las problemáticas, y generar un impacto en el desempeño de la empresa, reflejándose en el incremento de su rentabilidad (Vázquez, 2014).

Otra investigación en una empresa familiar de confección localizada en Actopan, Hidalgo, con un alcance descriptivo transaccional de seis meses. Este diagnóstico se realizó siguiendo los pasos presentados a continuación: en primera instancia se realizaron las entrevistas de tipo cualitativas, Luego se analizaron las entrevistas para

obtener las frases testimonios, las cuales fueron clasificadas en temas y subtemas y que sirvieron para formular ideas claves y calcular la constancia de su aparición. En el apartado de determinación de costos ocultos, fue necesaria la aplicación de entrevistas cuantitativas para focalizar los disfuncionamientos principales y la frecuencia con que se presentan, así como sus posibles causas y efectos en el desempeño económico. De los resultados obtenidos de los pasos anteriores se procedió al cálculo del impacto total (Savall et al., 2008). Teniendo en cuenta que los disfuncionamientos se deben a la formación del personal y a la comunicación-coordinación y concertación, mientras que los efectos en lo financiero se reflejan en indicadores de costos ocultos de creación de no potencial, sobretiempos y riesgos. Por lo que resulta innegable la necesidad de hacer cambios radicales en la gestión del negocio, para que deje de verse como una familia y se vea como una empresa con objetivos fijos en el corto y largo plazos, pero que requiere el involucramiento y bienestar de sus integrantes (Marcelino, 2010).

Por último, utilizando la metodología socioeconómica se llevó a cabo un estudio de caso en una PYME del sector metalmecánico del Estado de Hidalgo con más de 40 años en la entidad, que genera gran cantidad de empleos e impulsa el desarrollo económico en el Estado. En el proceso de intervención participaron actores de todos los niveles jerárquicos quienes proporcionaron la información necesaria para la cuantificación de los costos ocultos. Como resultado se tuvieron disfuncionamientos asociados a la gestión del tiempo teniendo que del diagnóstico de disfuncionamientos el 29% se clasificaron dentro del subtema de Tareas mal asumidas, seguido de cerca por el subtema de Planeación y programación de actividades con un 23%. Estos resultados abren la posibilidad de convertir esos costos ocultos en una fuente de financiamiento que resuelva los problemas detectados en las intervenciones y logre incrementar la rentabilidad de la organización y promueva el crecimiento económico de la industria analizada (Vargas et al., 2011).

## **VI. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO**

### **6.1. Análisis Cualitativo**

Un diagnóstico cualitativo es una evaluación profunda y detallada de una empresa que busca comprender sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde una perspectiva no numérica a diferencia de un diagnóstico cuantitativo que se basa en datos medibles, el enfoque cualitativo se centra en comprender las experiencias, percepciones, comportamientos y motivaciones de las partes interesadas clave de la empresa (Escalante & Páramo, 2011).

En este estudio el objetivo fue identificar los elementos intangibles que influyen en el éxito o fracaso de la empresa, como la cultura organizacional, el clima laboral, la satisfacción del trabajador o aquellos desperfectos que suelen pasar desapercibidos pero que los actores identifican como molestias en su vida laboral. Lo anterior contribuye a comprender las dinámicas internas que afectan el funcionamiento de la empresa, como la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos o la gestión del talento humano.

Así pues, este análisis permitió obtener información contextual que al complementarse con los datos cuantitativos proporciona una visión holística de la situación de la empresa que sirve de base para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones de mejora.

La técnica utilizada en este estudio para recopilar y analizar los datos cualitativos fue la entrevista semi-estructurada cuyos resultados se muestran y describen a continuación:

De los resultados de las entrevistas se obtuvieron 217 frases testimonio las cuales fueron clasificadas en las 6 familias que propone el Modelo Socioeconómico: Condiciones de trabajo, organización del trabajo, Comunicación, coordinación y concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia. Cabe resaltar que hubo frases que acorde a su contenido fueron clasificadas

en más de una familia de disfuncionamiento. Como se muestra en la Figura 8, el inventario general de disfuncionamientos que fueron obtenidos de la empresa Textiles Hidalguenses en su mayoría las problemáticas se encuentran clasificadas dentro de la familia “implementación de la estrategia” donde se agrupan el 29% de las frases testimonio, enseguida se encuentra las “condiciones de trabajo” con el 21%, “organización del trabajo” y “gestión del tiempo” recabaron el 15% cada una, la familia de las “3 C, Comunicación, coordinación y concertación” acumuló el 12% y por último “Formación integrada” obtuvo el 8%.

Figura 8

Inventario de Disfuncionamientos por Porcentajes



**Nota:** Elaboración propia.

### 6.1.1. Inventario de Disfuncionamientos

Tal como se menciona en el párrafo anterior, los disfuncionamientos fueron inventariados en familias y categorías, esto con el objeto de obtener un panorama de donde se localizan las problemáticas que causan efectos negativos en la marcha de la empresa. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el siguiente orden:

1. Redes semánticas de disfuncionamientos por familia.
2. Diagrama Sankey por familia.
3. Frases testimonio clasificadas en subcategorías.
4. Gráfica de pastel por familia.
5. Descripción e interpretación de los resultados.

## Redes semánticas

Las redes semánticas son visualizaciones utilizadas para representar la relación de un concepto general con un concepto específico, en este caso, las seis familias de disfuncionamientos representan un todo y los nodos representan la relación que tienen con sus subcategorías, las cuales representan las partes del todo. Así pues, el uso de las redes semánticas permite identificar a que familia corresponden las subcategorías en que los disfuncionamientos fueron clasificados y al mismo tiempo permite conocer de manera simple y resumida cuantas frases testimonio se encuentra catalogadas dentro de cada subcategoría (Sowa, 2000).

## Diagramas de Sankey

Por su parte, los diagramas de Sankey son visualizaciones en forma de diagrama de flujo en los que el ancho de las flechas representa su magnitud. Estos diagramas se utilizan para mostrar el flujo de la información. En los diagramas el color de la flecha representa a un segmento, que en este caso son las categorías de disfuncionamientos, el grosor refleja la cantidad de frases testimonio que se englobaron en esa categoría y el color con que se conectan de lado derecho representa a las otras familias con las que se relacionaron, pues recordemos que es posible que un disfuncionamiento se clasifique en dos familias diferentes (Few, 2009).

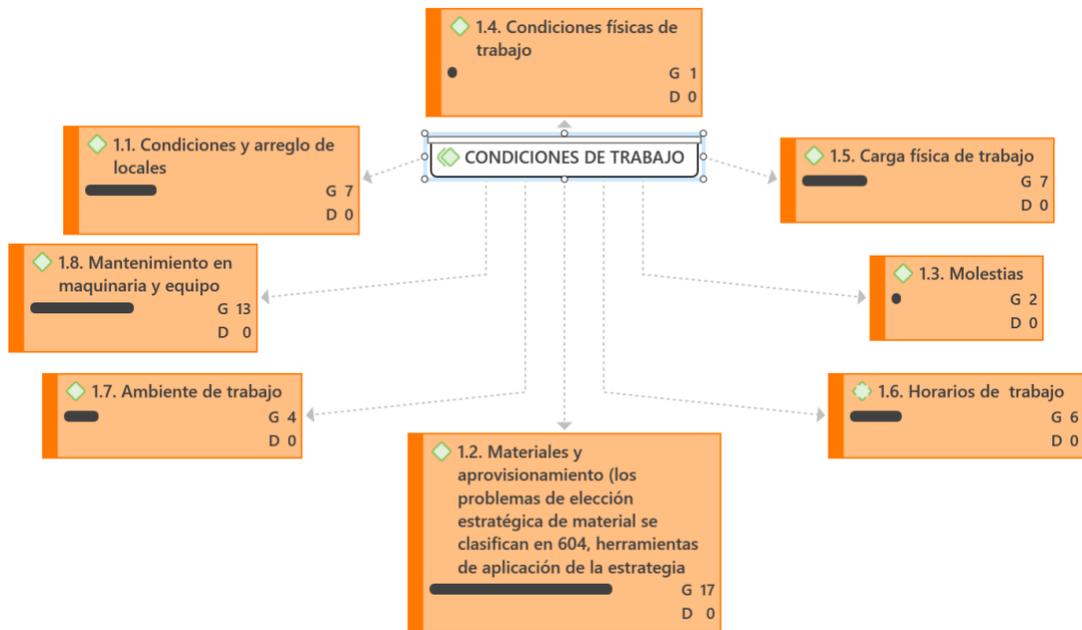
### *6.1.1.1. Condiciones de trabajo*

En la figura 9 se muestra la red semántica de la familia de condiciones de trabajo con sus subcategorías, el número indicado después de la letra G, así como la barra, señalan la cantidad de frases testimonio que fueron clasificadas dentro de la subcategoría indicada. Así pues, la subcategoría de Materiales y aprovisionamiento es

la que agrupa la mayor cantidad de frases con un total de 17, enseguida se encuentra el mantenimiento de maquinaria y equipo con 13 frases, después las condiciones y arreglo de local en conjunto con la carga física de trabajo, ambas con 7 frases cada una, posteriormente se encuentran los horarios de trabajo con 6 frases, el ambiente de trabajo con 4 frases, molestias con 2 frases y por último condiciones físicas de trabajo con solo 1 frase.

Figura 9

Red Semántica de Condiciones de Trabajo

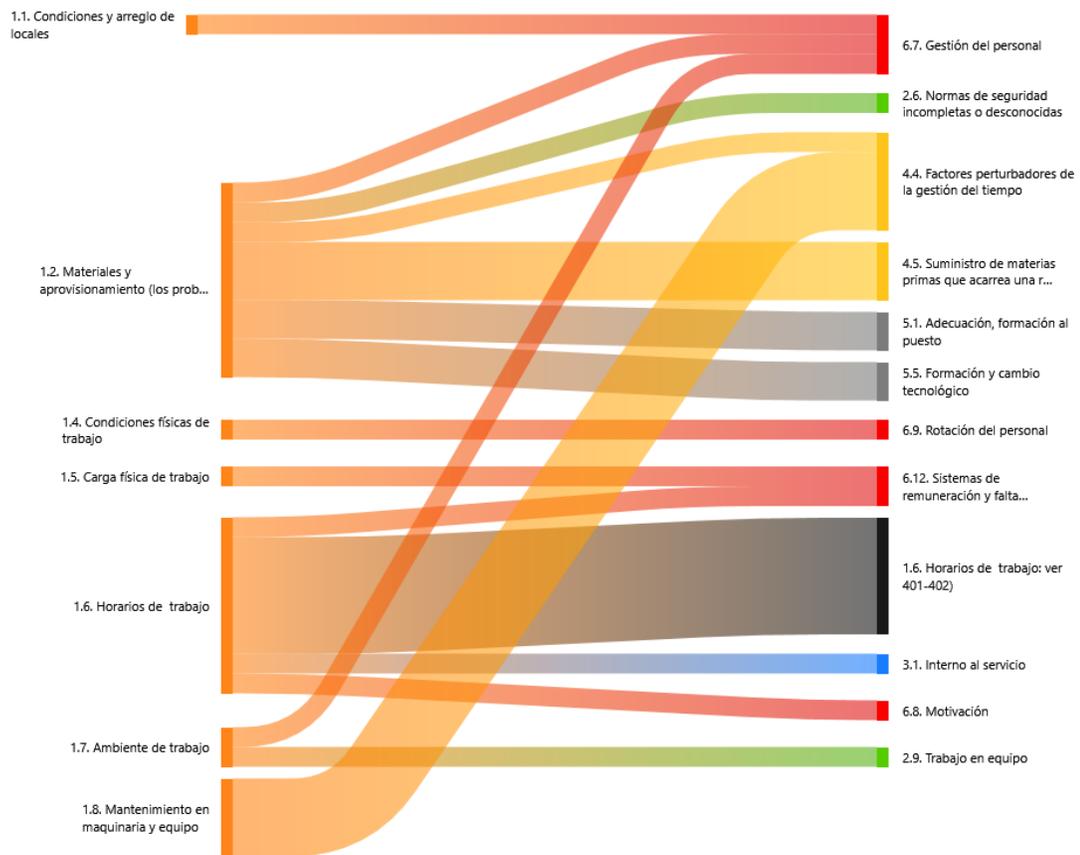


**Nota:** Elaboración propia con base en las entrevistas.

En la figura 10 se muestra el diagrama Sankey correspondiente a la familia de condiciones de trabajo, en ella se muestran cada una de las subcategorías que la componen y como estas se relacionan (coocurrencias) con subcategorías pertenecientes a diferentes familias. En la subcategoría Condiciones y arreglo de locales se encontraron frases que a su vez fueron clasificadas en la subcategoría Gestión de personal correspondiente a la familia de Implementación de la estrategia. Materiales y aprovisionamiento coincidió con categorías pertenecientes a cuatro familias, las subcategorías fueron las siguientes: Gestión del personal, Organización del trabajo, Gestión del tiempo y Formación integrada.

Figura 10

Diagrama Sankey de Condiciones de Trabajo



**Nota:** Elaboración propia con base en las entrevistas.

En la figura 11 se puede apreciar un gráfico de pastel que representa la distribución de las frases testimonio en las subcategorías que componen a la familia Condiciones de trabajo. La subcategoría dominante es la de Materiales y acondicionamiento que contiene el 30% de las frases testimonio que corresponden a esta familia, la subcategoría contiene un total de 17 frases testimonio relativas al retraso en la cadena de producción por falta de insumos (hilo).

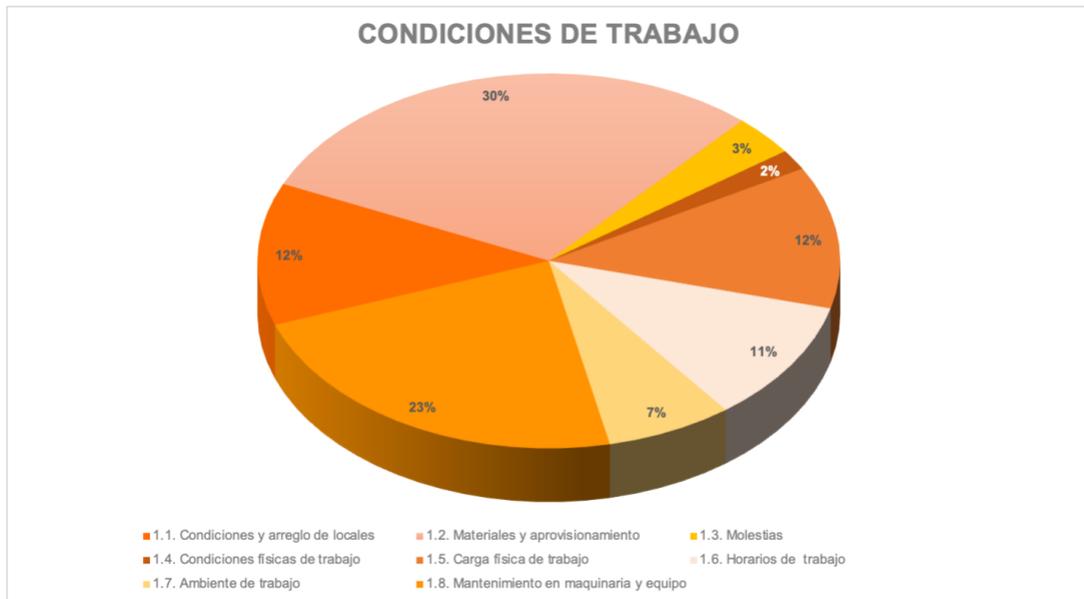
Enseguida se encuentra la subcategoría de Mantenimiento en maquinaria y equipo que contiene 13 frases testimonio, representando el 28% de las frases. Las

frases de esta subcategoría señalan la deficiencia de las maquinarias debido a su desgaste y falta de mantenimiento.

Condiciones y arreglo de locales, así como Carga física de trabajo contienen 7 frases testimonio cada una, representando el 12%. El resto de las frases se encuentran distribuidas en las subcategorías de Molestias, Condiciones físicas de trabajo, Horarios de trabajo y Ambiente de trabajo. En total esta familia agrupa 57 frases testimonio.

Figura 11

Condiciones de Trabajo, Porcentajes por Subcategorías



**Nota:** Elaboración propia.

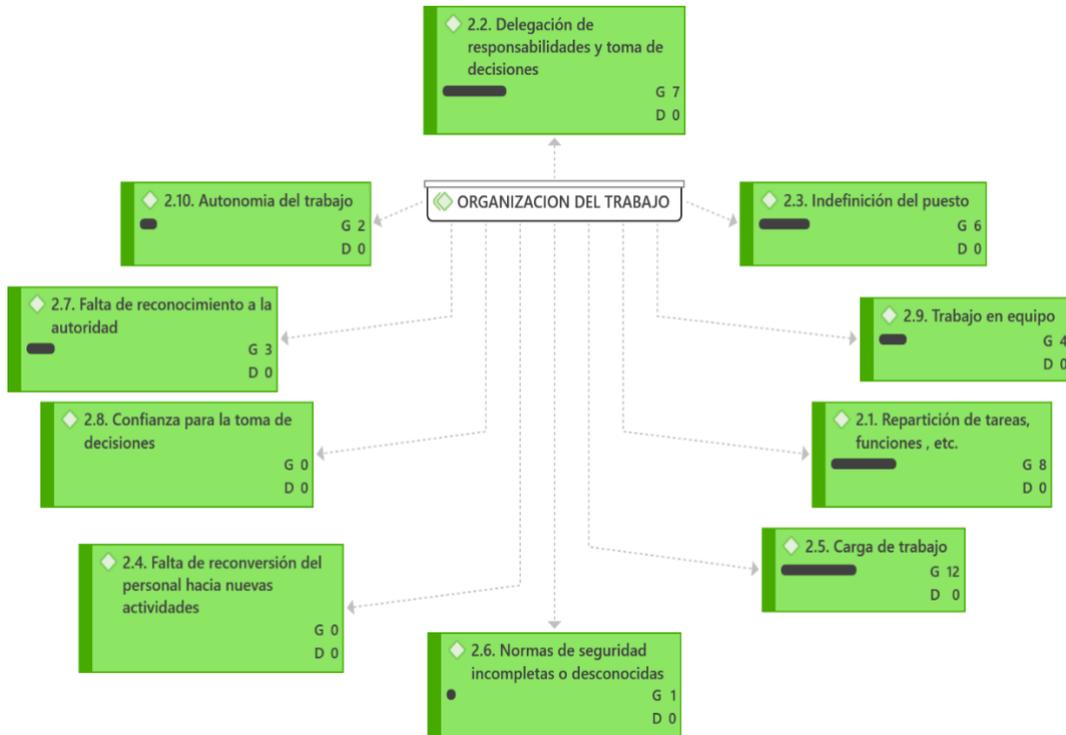
### 6.1.1.2. Organización del trabajo

En la Figura 12 se aprecia la red semántica correspondiente a la familia de organización del trabajo. Cada recuadro representa una de las subcategorías que componen a esta familia, y las líneas negras y el número indicado con la letra G representan las frases testimonio contenidas en dichas categorías. Carga de trabajo es la subcategoría que más frases testimonio contiene con un total de 12, enseguida se encuentra Repartición de tareas, funciones, etc., con 8 y Delegación de responsabilidades y toma de decisiones con 7 frases testimonio. Después está la

subcategoría de Indefinición del puesto en la cual se clasificaron 6 frases y Trabajo en equipo con 4 frases, Falta de reconocimiento a la autoridad contiene 3 frases testimonio, Autonomía del trabajo 2 y Normas de seguridad 1 frase testimonio.

Figura 12

Red Semántica de Organización del Trabajo



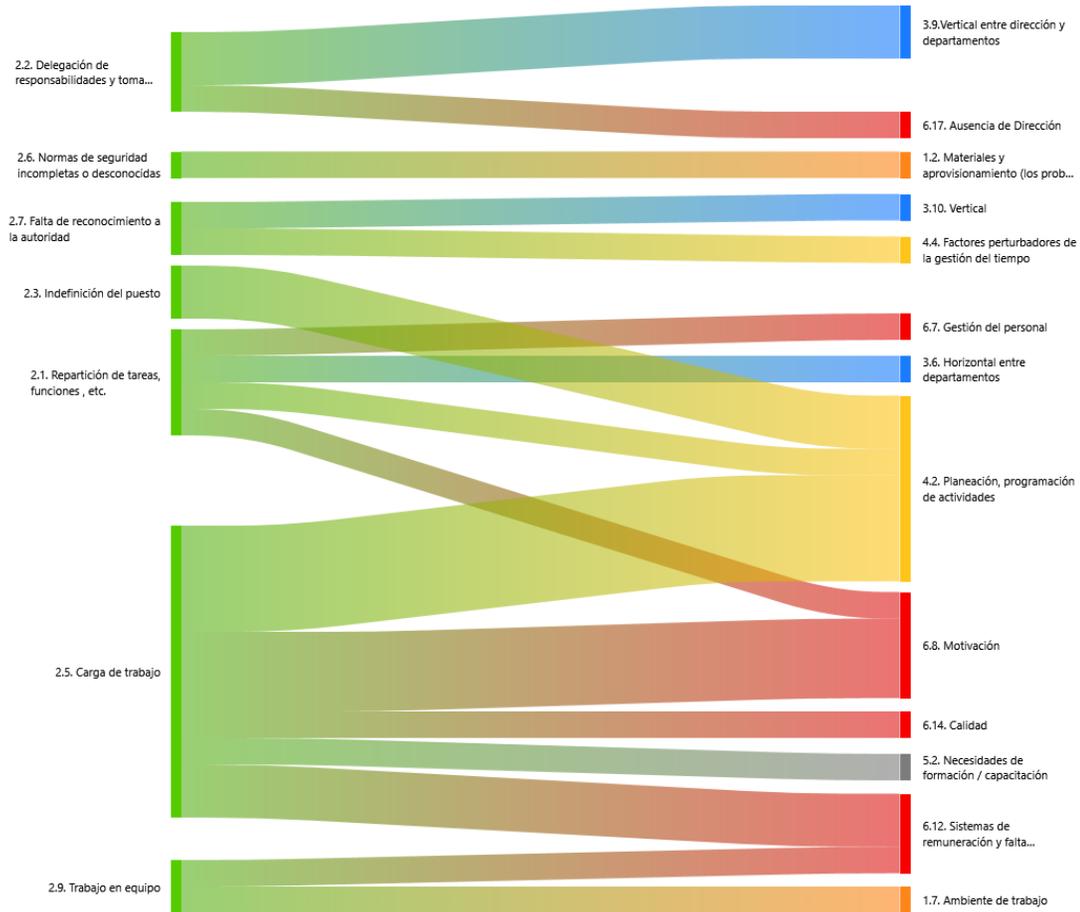
**Nota:** Elaboración propia con base en las entrevistas.

En el diagrama de Sankey que se muestra en la figura 13, colocada abajo, se puede apreciar en color verde a las subcategorías que integran la familia de Organización de trabajo, cada una de estas familias conecta con diferentes subcategorías pertenecientes a otras familias las cuales también se encuentran identificadas por colores. Tal como se menciona en la descripción de la figura 12, la subcategoría de carga de trabajo es la que contiene mayor cantidad de frases testimonio, estas frases se encuentran, además, clasificadas dentro de otras subcategorías como Planeación, programación de actividades; Motivación; Calidad,

Necesidades de formación / capacitación, Sistema de remuneración y falta de prestaciones y Ambiente de trabajo.

Figura 13

Diagrama Sankey de Organización del Trabajo



**Nota:** Elaboración propia con base en las entrevistas.

En la familia de Organización del trabajo que se muestra en la figura 14 se puede apreciar que la subcategoría predominante es la de Carga de trabajo pues contiene el 28% de las 43 frases testimonio que conforman esta categoría. Esto se debe a que tanto los operativos como los supervisores consideran que existen ocasiones en las que deben trabajar más de lo normal y la propia naturaleza del trabajo condiciona agotamiento físico debido a las largas horas que deben estar de pie o sentados según sea el caso, además, señalan que hay momentos en que la cantidad de pedidos supera la capacidad operativa.

En seguida se encuentra la subcategoría Repartición de tareas, funciones, etc. con el 19%, en esta se encuentran frases relativas a las actividades que realizan según su puesto. Mientras que los administrativos consideran que cada uno conoce y realiza sus tareas, los supervisores admiten que con frecuencia tanto ellos como los operativos deben realizar actividades diferentes de su puesto de trabajo, agregando que es difícil planificar pues dependen de diferentes factores. Así mismo, el nivel operativo muestra descontento, pues según mencionan algunos trabajan más que otros o se ven obligados a absorber tareas que no les corresponden.

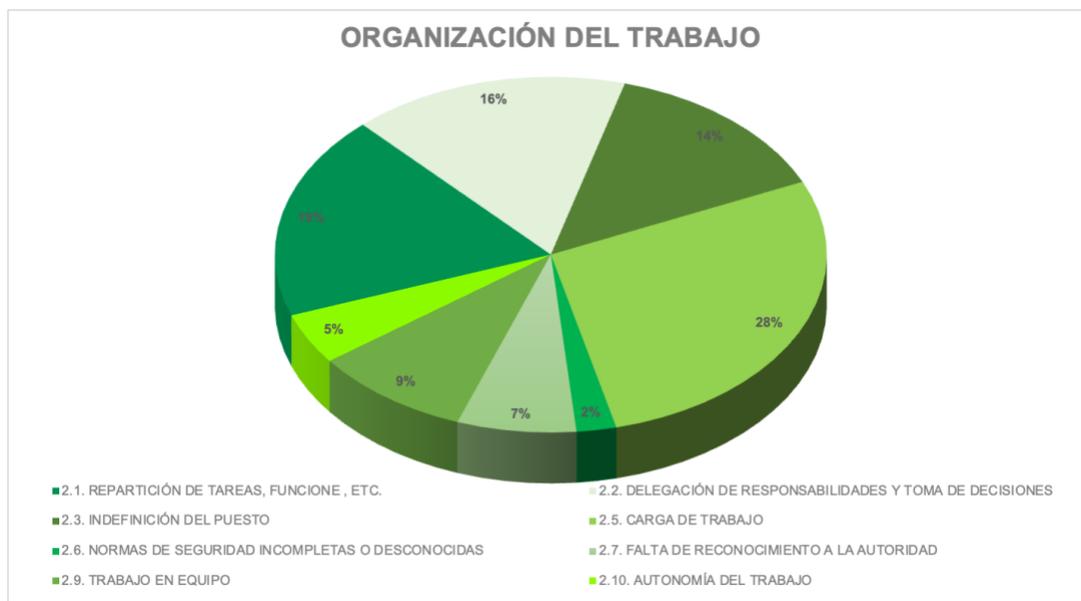
Luego se encuentra la subcategoría de Delegación de responsabilidades y toma de decisiones con el 16 % de las frases testimonio, donde existe concordancia entre el nivel operativo, supervisores y administrativos sobre que la toma de decisiones se realiza de manera desinformada por parte de la gerente.

Dentro de la subcategoría Indefinición del puesto que cuenta con el 14% de las frases testimonio se menciona la falta de diseños de puesto formales, así como de diversas situaciones en que las tareas no se han llevado a cabo por que no fueron asignadas apropiadamente.

En conjunto estas 4 subcategorías contienen 33 de las 43 frases testimonio, las 10 frases testimonio restantes se encuentran distribuidas en las subcategorías de Trabajo en equipo (9%), Falta de reconocimiento a la autoridad (7%), Autonomía del trabajo (5%) y Normas de seguridad incompletas o desconocidas (1%) donde se integran cuestiones como la falta de supervisión, manuales y sistemas de comunicación formales.

Figura 14

Organización del Trabajo, Porcentajes por Subcategorías



**Nota:** Elaboración propia.

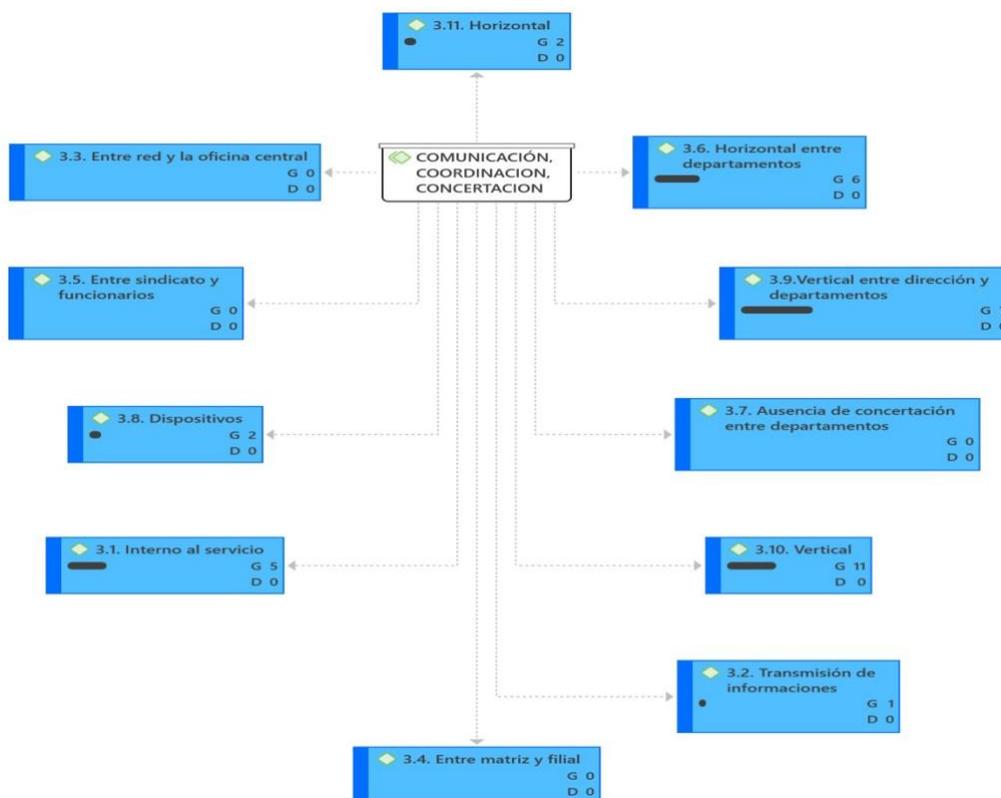
### 6.1.1.3. Comunicación, Coordinación, Concertación (3C)

Ahora bien, en la red semántica que corresponde a la familia de Comunicación, coordinación y concertación mostrada en la figura 15 se pueden observar las subcategorías que la componen. En este caso la subcategoría Vertical representa los problemas de comunicación que se dan de manera vertical, es decir entre niveles. En esta subcategoría se encuentran 11 frases testimonio lo cual refleja una deficiencia en la comunicación que se da desde la dirección hasta el nivel operativo y viceversa.

Siguiendo la línea anterior tenemos que la segunda subcategoría con mayor cantidad de frases testimonio agrupadas dentro de la misma es la Vertical entre dirección y departamentos lo cual es el reflejo de la deficiencia con que se comunican las ideas por parte de la dirección. Posteriormente está la Horizontal entre departamentos, en la cual se mencionan las diferencias que se tienen entre los departamentos del mismo nivel en el área operativa, las cuales consecuentemente acarrearán deficiencias en la producción y descontentos entre los trabajadores de un departamento con otro.

Figura 15

Red Semántica de 3C



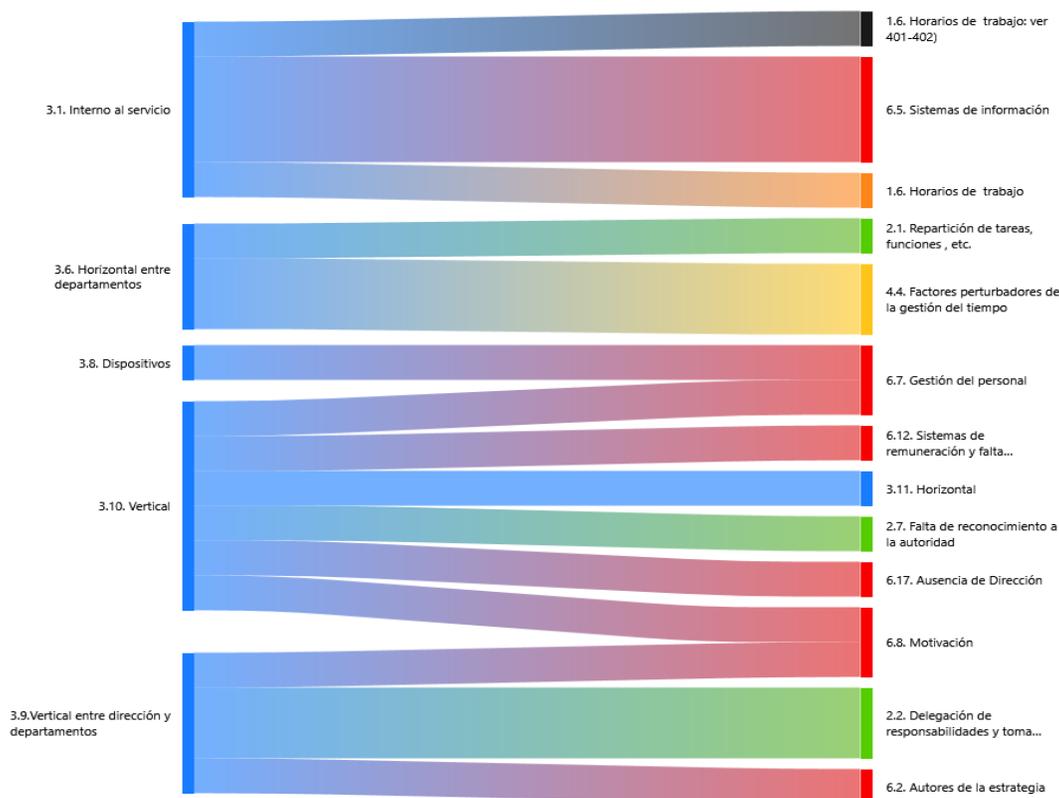
**Nota:** Elaboración propia con base en las entrevistas.

En la figura número 16 se puede apreciar el diagrama de Sankey que corresponde a la familia de las 3C, de lado izquierdo representadas en color azul se encuentran las subcategorías que la componen y de lado derecho reflejados en diferentes colores de acuerdo con la familia que pertenecen se encuentran las subcategorías de disfuncionamientos con las cuales hubo coocurrencias.

La subcategoría con mayor cantidad de frases testimonio es la Vertical y en la figura 16 se puede apreciar que tiene coocurrencias con las subcategorías Gestión de personal, Motivación, Sistemas de remuneración y Ausencia de dirección marcados en color rojo y que pertenecen a la familia de Implementación de la estrategia. También tiene coocurrencia con la familia de las 3C en la subcategoría Horizontal señalada en color azul y con la familia de Organización del trabajo en la subcategoría Falta de reconocimiento a la autoridad marcada en color verde.

Figura 16

Diagrama Sankey de 3C



**Nota:** Elaboración propia con base en las entrevistas.

Adelante se muestra la figura 17 en la cual se aprecia la distribución de frases testimonio por subcategorías correspondientes a la familia de las 3C, en este se puede apreciar la predominancia de la subcategoría Vertical que contiene 11 de las 34 frases testimonio que se encuentran agrupadas en esta familia. En esta subcategoría se encuentran clasificadas frases referentes a la deficiencia con la que la información llega de los niveles operativos hasta la dirección pues según señalan operativos y supervisores, la información debe proporcionarse a la administración y acorde a su criterio esta se pasa o no al jefe. Los operativos consideran que la administración descarta problemáticas o situaciones relevantes por considerarlas insignificantes.

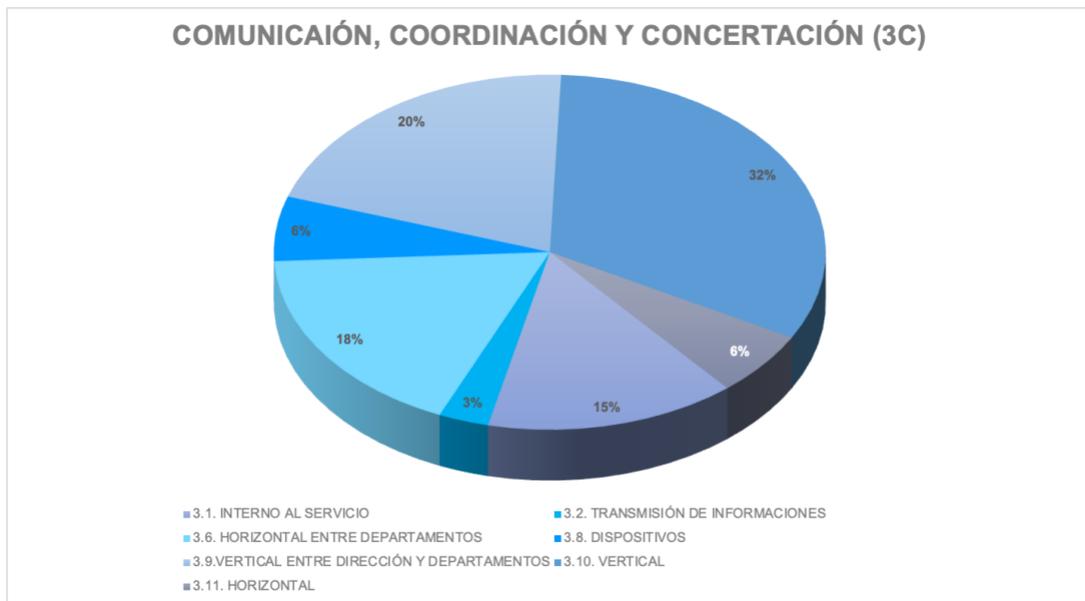
Siguiendo esta línea se encuentra la Vertical entre dirección y departamentos, que como se puede intuir, se refiere a la comunicación que se da directamente entre la dirección y cada departamento. Acorde a lo manifestado por la administración existe

un protocolo que dicta que la información debe ser comunicada al superior inmediato y pasar por administración antes de llegar a la dirección, por su parte, tanto supervisores como operativos señalan que en ocasiones la información no llega a la dirección, además de percibir favoritismos hacia el personal del departamento de administración.

La siguiente subcategoría es horizontal entre departamentos que contiene 6 frases testimonio y se refiere a la comunicación que se da entre los departamentos del mismo nivel. En esta se encuentran frases relacionadas a la comunicación entre un área y otra como puede ser plancha, costura y planchado. Según los operativos la comunicación es informal y se da de manera verbal, señalando que los medios formales causarían retrasos. Los administrativos consideran que es buena sin embargo los supervisores señalan que en ocasiones ha ocasionado retrasos en la producción.

Figura 17

3C, Porcentajes por Subcategorías



**Nota:** Elaboración propia.

#### 6.1.1.4. Gestión del Tiempo

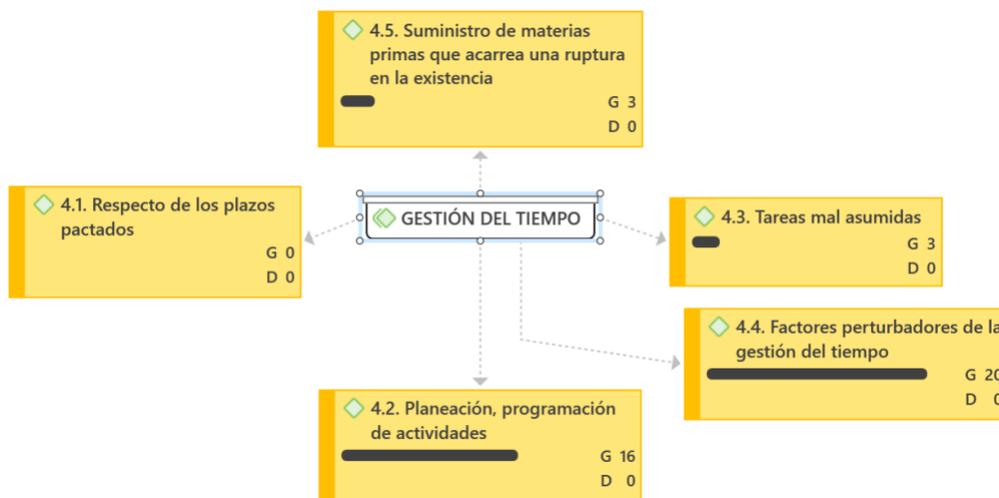
En la figura 18, que se encuentra a continuación referente a la familia de gestión del tiempo, se pueden apreciar las frases testimonio que se categorizaron dentro de

esta familia, en la cual se deben listar aquellas frases que se refieran a problemas relativos a situaciones inusuales o no planeadas que se presentan durante las actividades cotidianas y que impiden que las actividades se realicen en el tiempo que fueron planeadas.

De los cinco subgrupos que componen este disfuncionamiento que son Respecto de los plazos pactados; Planeación, programación de actividades; Tareas mal asumidas, Factores perturbadores de la gestión del tiempo y Suministro de materias primas que acarrea una ruptura en la existencia, no hubo ninguna frase testimonio que indicara problemas relativos a los plazos pactados, no obstante, 20 de las frases resaltaron problemáticas que perturban la gestión del tiempo, 16 frases señalaron conflictos con la planeación y programación de actividades, 3 se refirieron a tareas mal asumidas y 3 más a problemas con el suministro de materias primas que ocasionan falta de existencias.

Figura 18

Red Semántica de Gestión del Tiempo



**Nota:** Elaboración propia con base en las entrevistas.

Ahora bien, en el diagrama de Sankey referente a la gestión del tiempo (Véase Figura 19) se ofrece una visualización más clara de cómo es que se encuentran

distribuidas las frases testimonio en las subcategorías del disfuncionamiento y como es que estas se correlacionan con las otras cinco familias de disfuncionamientos.

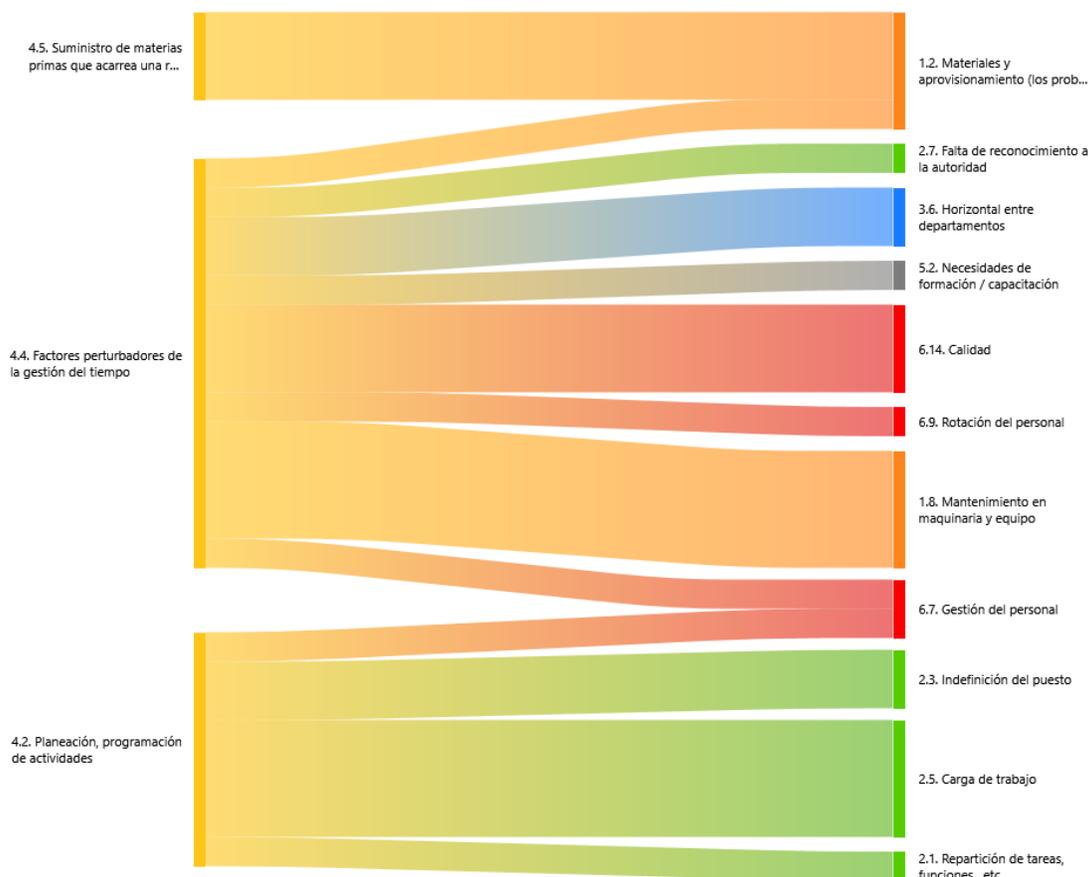
Por ejemplo, del subgrupo de factores perturbadores del tiempo, que es la subcategoría que agrupa la mayor cantidad de frases testimonio se puede observar que dichas frases también refieren problemáticas relativas al mantenimiento de la maquinaria, a la calidad, y la comunicación horizontal entre departamentos principalmente, no obstante, también se encuentran relacionadas con los materiales y aprovisionamientos, la falta de reconocimiento a la autoridad, las necesidades de formación/capacitación, la rotación de personal y la gestión del personal.

Por su parte, las frases que se clasificaron como planeación, programación de actividades se encuentran relacionadas solo con la familia de organización del trabajo, principalmente con la carga de trabajo, pero también con indefinición del tiempo y la repartición de tareas, de esto se puede inferir que los problemas con la organización del trabajo ocasionan deficiencias con las actividades.

Finalmente, las frases relativas al suministro de materias primas se relacionaron únicamente con las condiciones de trabajo, específicamente con materiales y aprovisionamiento, lo que puede ser un indicativo de necesidades de gestión más eficiente en los almacenes de materias primas.

Figura 19

Diagrama de Sankey de Gestión del Tiempo



**Nota:** Elaboración propia con base en las entrevistas.

En la figura número 20, se puede observar la distribución de las frases testimonio que fueron clasificadas dentro de la familia del disfuncionamiento Gestión del Tiempo de acuerdo con las subcategorías en que fueron agrupadas, cabe aclarar que dentro de este disfuncionamiento se han clasificado todas aquellas frases que se refieren a alguna situación en la que el tiempo no se haya utilizado de manera óptima. De esta manera se puede apreciar que los factores perturbadores de la gestión del tiempo predominan con un 48% en esta categoría se clasificaron situaciones mencionadas por los trabajadores que de manera indirecta o directa perturban las operaciones y llevan a un retraso en la producción.

En seguida se encuentra la Planeación, programación de actividades que concentran el 38% de las frases testimonio que componen este disfuncionamiento, aquí se integraron las frases en las que se mencionó deficiencias en la planeación de las actividades, ya sea porque planeación no fue apropiada o por que los tiempos destinados para la ejecución de la actividad no fueron adecuados.

El resto de las frases se distribuyen en partes iguales con un 7% clasificadas en Tareas mal asumidas que se refiere a las pérdidas de tiempo porque no se llevaron a cabo las tareas en tiempo y forma o no se ejecutaron debido a que no fueron asignadas a un trabajador o estos desconocían su responsabilidad en su ejecución y el 7% restante como Suministro de materias primas que acarrear una ruptura en la existencia, que integra aquellas situaciones en que hubo pérdidas de tiempo por falta de suministros.

Figura 20

Gestión del Tiempo



**Nota:** Elaboración propia.

#### 6.1.1.5. Formación Integrada

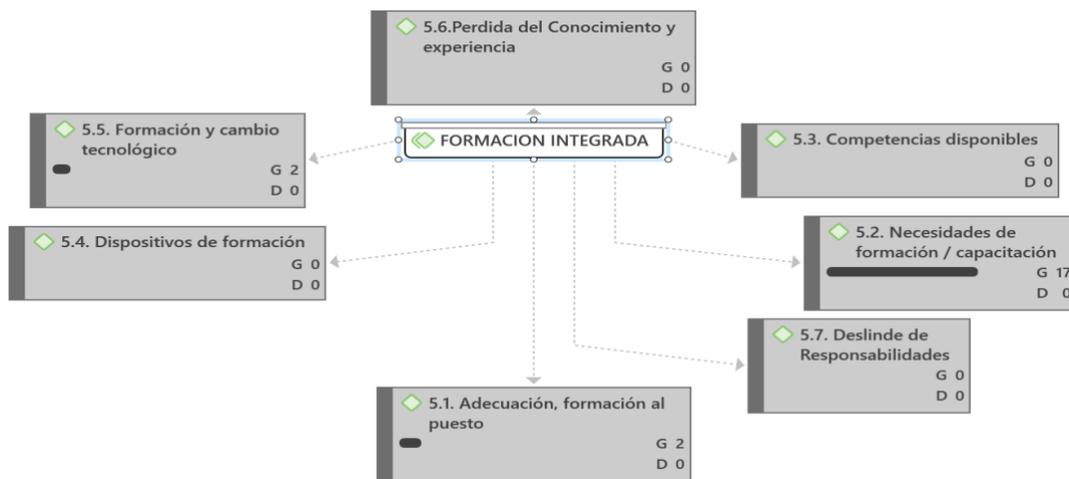
En lo que se refiere al disfuncionamiento Formación Integrada, en esta familia se clasificaron aquellas frases cuyo contenido infiere que existen deficiencias en la

formación del personal y/o sus capacidades. En la red semántica que se muestra en la figura 21 se pueden apreciar las subcategorías que componen esta familia y la cantidad de frases testimonio que se encuentran clasificadas en cada una de ellas. Aquí resalta que de las siete subcategorías que componen esta familia solo se clasificaron frases testimonio dentro de tres de ellas siendo la subcategoría Necesidades de formación / capacitación la que se destaca al contener 17 de las 21 frases que integran este disfuncionamiento.

Las otras dos subcategorías con frases testimonio son Adecuación formación al puestos y Formación adecuación al puesto que integran dos frases testimonio cada una.

Figura 21

Red Semántica de Formación Integrada



**Nota:** Elaboración propia con base en las entrevistas.

En el diagrama de Sankey que se muestra en la figura 22 presentada a continuación, se observa como coocurren las frases testimonio que fueron clasificadas dentro del disfuncionamiento Formación integrada el cual está representado por el color gris con las otras familias de disfuncionamientos.

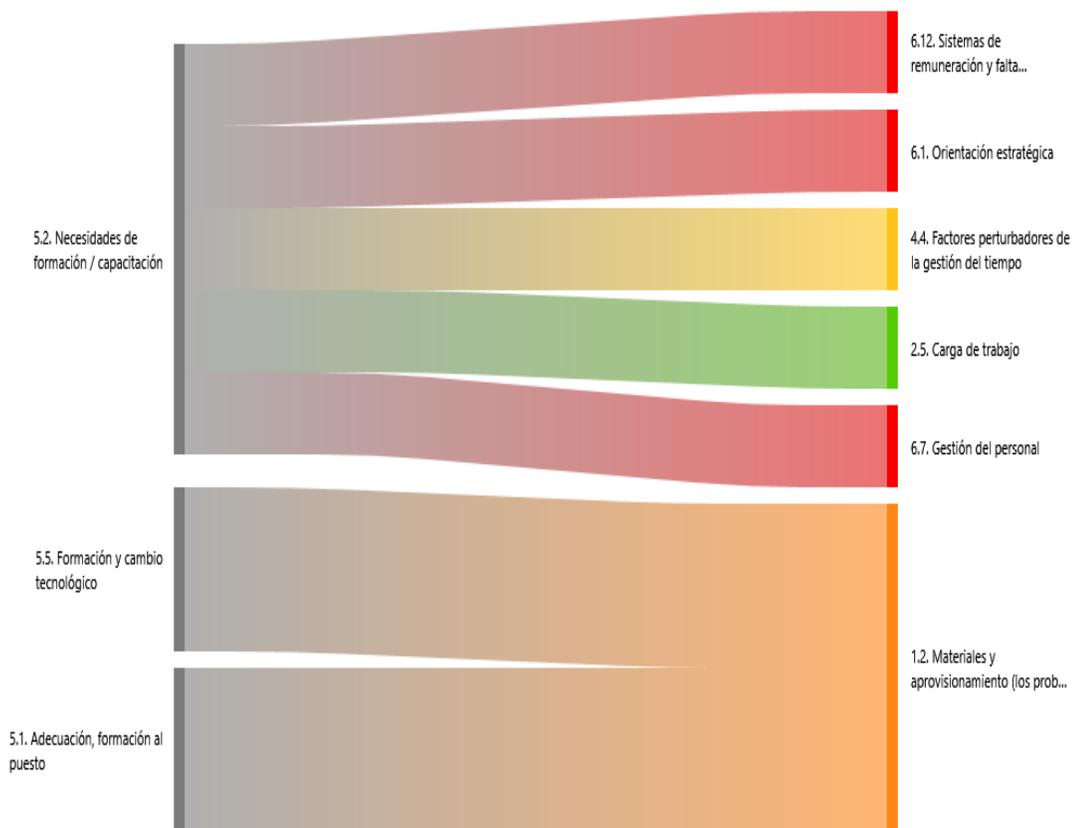
De la subcategoría Necesidades de formación / capacitación que es la que integra la mayor cantidad de frases testimonio se puede observar que estas coocurren

con la familia de Implementación de la estrategia en las subcategorías Sistemas de remuneración, Orientación estratégica y gestión del personal marcadas en color rojo; con la familia Gestión del tiempo en la subcategoría Factores perturbadores de la gestión del tiempo presentado en color amarillo y con la familia de las 3C en la subcategoría Carga de trabajo marcada en color verde.

Por su parte, tanto la subcategoría de Formación y cambio tecnológico como la subcategoría Adecuación, formación al puesto se encuentran relacionados con la familia de Condiciones de trabajo en la subcategoría de Materiales y aprovisionamiento que se distinguen por el color naranja.

Figura 22

Diagrama Sankey de la Formación Integrada



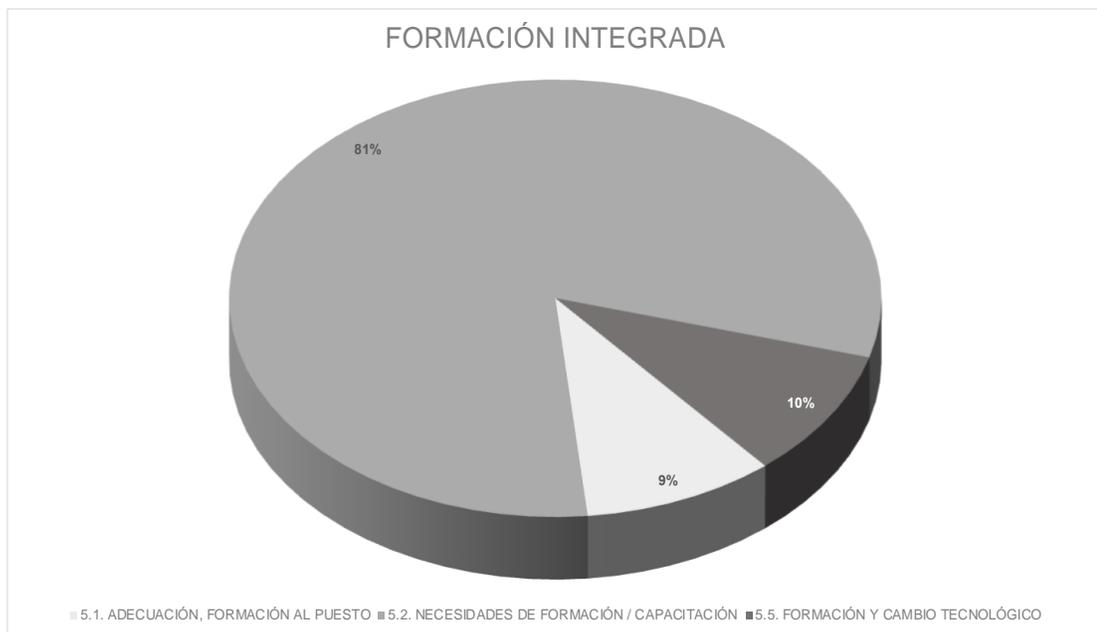
**Nota:** Elaboración propia con base en las entrevistas.

En la figura número 23 se muestra la distribución de las frases testimonio clasificadas dentro del disfuncionamiento Formación Integrada por subcategorías, es necesario recordar que dentro de esta familia se clasificaron las frases sobre problemáticas relativas a la formación del personal.

Como es de inferir, la subcategoría de Necesidades de formación / capacitación, que es la que agrupa la mayor cantidad de frases testimonio, representa el 81% del total de las frases que integran esta familia, hay que recordar que aquí se integran las problemáticas que se presentaron debido a la Falta de capacitación del personal o falta de conocimiento sobre cómo deben realizar sus tareas.

Por su parte, la Adecuación formación al puesto contiene el 9% de las frases que se refieren a conocimientos específicos con los que debe contar la persona que desempeña un determinado puesto; por último, Formación y cambio tecnológico integra el 10% restante, que son frases referentes a las deficiencias en el uso y operación de la maquinaria.

Figura 23  
Formación Integrada



**Nota:** Elaboración propia.

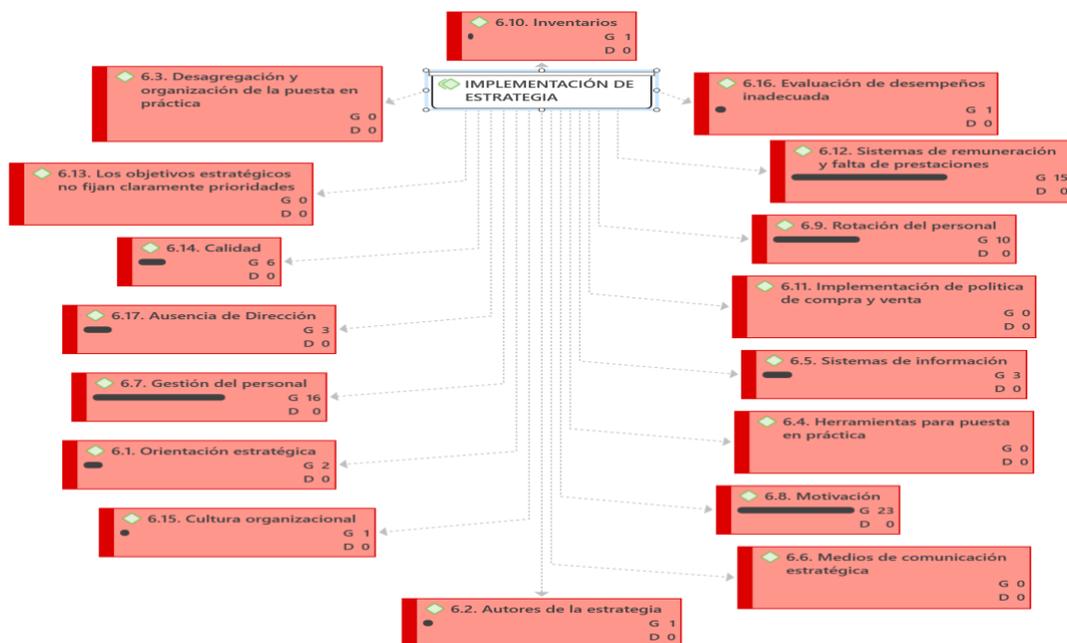
### 6.1.1.6. Implementación de Estrategia

La sexta familia de disfuncionamientos es la implementación de estrategia, en esta familia se ubican aquellas problemáticas relativas a las decisiones de la dirección y la estrategia de negocio. En la figura 24 se puede apreciar la Red semántica de esta familia con sus ramificaciones en subcategorías y la cantidad de frases testimonio que fueron clasificadas dentro de ellas.

La familia se compone por 17 subcategorías, la primera de ellas es Motivación que es la subcategoría que agrupa la mayor cantidad de frases testimonio con un total de 23, luego se encuentra Gestión de personal con 16, seguida de Sistema de remuneración y falta de prestaciones que contiene 15 frases testimonio, después se encuentra la Rotación de personal con 10 frases, Calidad con 6, Ausencia de dirección y Sistemas de información tienen 3 frases cada una, Orientación estratégica tiene 2 y finalmente, las subcategorías Cultura organizacional, Autores de la estrategia, Evaluación de desempeños inadecuada e Inventarios tienen 1 frase testimonio cada una.

Figura 24

Red Semántica de Implementación de Estrategia



**Nota:** Elaboración propia con base en las entrevistas.

La figura número 25 muestra el diagrama de Sankey de la familia Implementación de Estrategia, en este diagrama se pueden observar del lado izquierdo y representadas en color rojo las subcategorías de esta familia, mientras que del lado derecho se encuentran las subcategorías pertenecientes a las otras familias de disfuncionamientos con las que coocurren las frases testimonio que integran la familia de Implementación de estrategia.

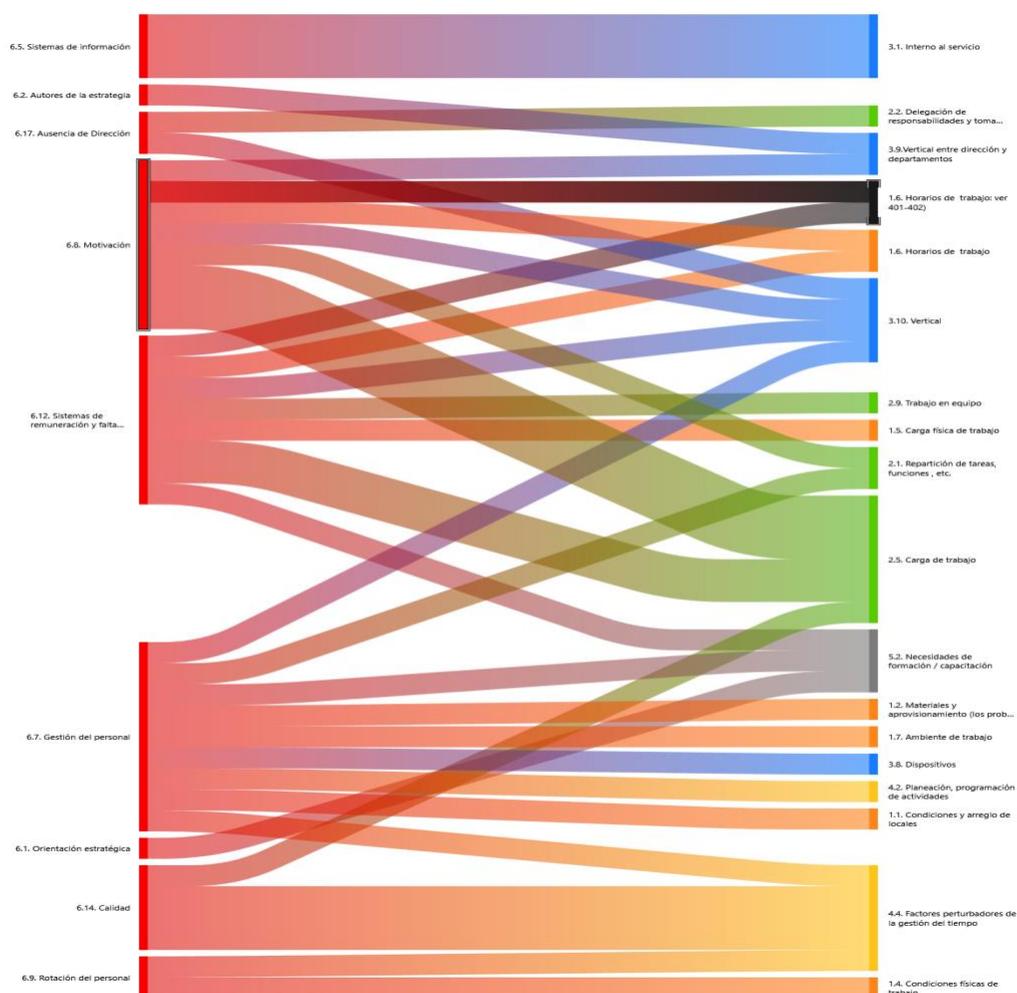
Por ejemplo, las frases que se encuentran clasificadas como Sistemas de información se relacionan con la familia 3C en la subcategoría Interno al servicio marcada en azul, así mismo, Autores de la estrategia se relaciona con esta familia, pero esta vez con la subcategoría de Vertical entre dirección y departamentos.

Por su parte, Motivación que es la que contiene la mayor cantidad de frases testimonio se relaciona con cuatro de las otras cinco familias de disfuncionamientos, principalmente con la familia de las 3C y la de Organización del trabajo. Lo mismo sucede con la subcategoría de Sistemas de remuneración y falta de prestaciones, esta se relaciona principalmente con las familias de Condiciones de trabajo y Organización del trabajo.

En lo que refiere a la subcategoría Gestión del personal, esta se relaciona con las otras cinco familias de disfuncionamiento en un total de nueve subcategorías convirtiéndose en la subcategoría que presenta más coocurrencias. Gestión de personal, Calidad y Rotación de personal son las únicas subcategorías que presenta coocurrencia con la familia de Gestión del tiempo coincidiendo en Factores perturbadores de la gestión del tiempo.

Figura 25

Diagrama Sankey de Implementación de Estrategia



**Nota:** Elaboración propia con base en las entrevistas.

La vigésima sexta figura presenta la distribución de las frases testimonio por categorías de la familia de Implementación estratégica. El 28% de ellas están contempladas dentro de la subcategoría de Motivación, en esta subcategoría se integraron frases que denotan la falta de satisfacción laboral de los trabajadores y falta de sentido de pertenencia.

La siguiente subcategoría con mayor porcentaje de frases es la de Gestión de personal, que se refiere principalmente a cómo se distribuyen las actividades y cómo

se solucionan conflictos internos, esta subcategoría contiene el 20% de las frases testimonio de esta familia.

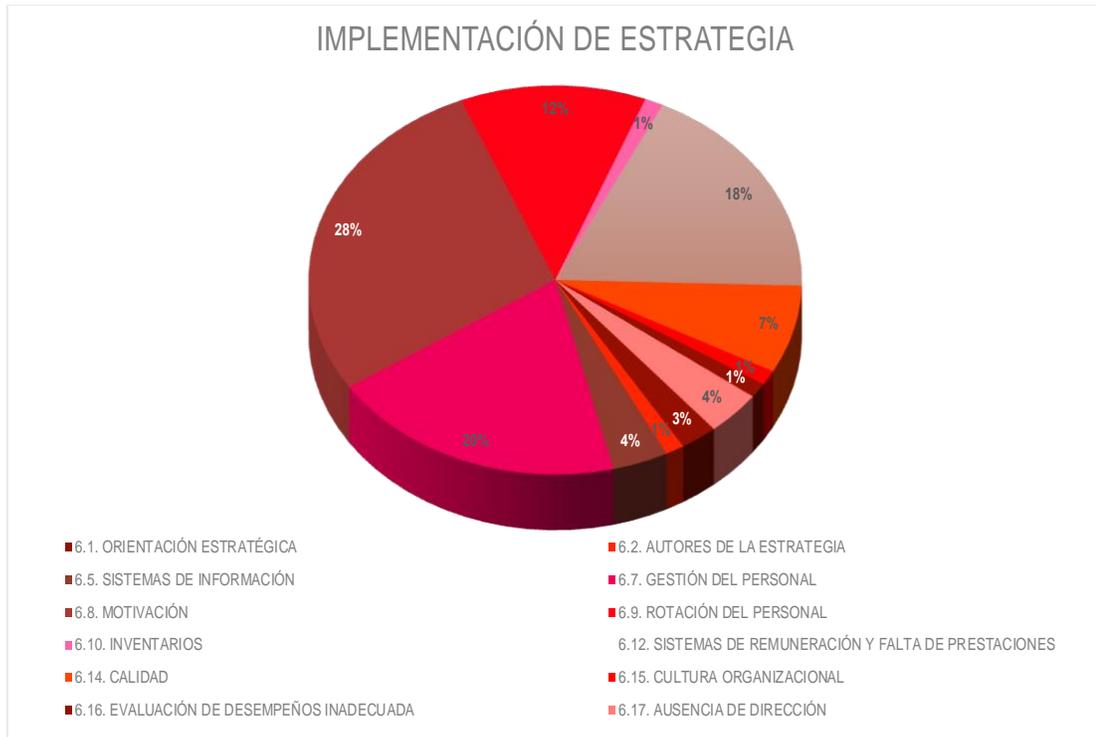
Luego se encuentra la subcategoría de Sistemas de remuneración y falta de prestaciones con el 18% de las frases testimonio las cuales señalan bajos salarios, bajas prestaciones y escasa o nula esperanza de carrera laboral.

Un 12% de las frases fueron agrupadas en Rotación del personal, en esta se contemplan frases que explícitamente mencionan la rotación de los trabajadores, siendo una problemática evidente entre los tres niveles jerárquicos.

Otro porcentaje representativo es para la subcategoría de Calidad que ostenta el 7% de las frases testimonio, mismas que aluden a deficiencias en la calidad del producto final debido a errores y descuidos en el proceso de producción.

Figura 26

Implementación de Estrategia



**Nota:** Elaboración propia.

### **6.1.2. Ideas Fuerza**

El análisis de las entrevistas debe realizarse a profundidad desagregando la información recabada en frases testimonio. Previamente se hizo la selección de las frases testimonio obtenidas de los actores y su clasificación en familias de disfuncionamientos y subtemas (Martínez, 2015). A continuación, en las Tablas 3-8, se muestran las ideas fuerza, el origen y la frecuencia con que las frases testimonio fueron mencionadas, para ello se tiene que:

Idea fuerza: Idea formulada que concentra y representa de manera fidedigna las frases testimonio que comprenden cada subtema de disfuncionamiento (Martínez, 2015).

Origen de la frase testimonio: categoría del personal de quién se obtuvo la frase testimonio. Para efectos de este estudio el personal Administrativo que son quienes tienen poder para la toma de decisiones serán clasificados como Directivos, mientras que los supervisores y obreros serán considerados como Obreros. Clasificar las frases testimonio de esta manera permite observar las convergencias y divergencias que se presentan en la percepción de las diferentes categorías de personal respecto al funcionamiento de la empresa (Martínez, 2015).

Frecuencia: Este indicador cuantitativo permite medir la frecuencia con que se presentan los disfuncionamientos revelados por las frases testimonio (Martínez, 2015).

Tabla 3

Ideas Fuerza de Condiciones de Trabajo

Condiciones de Trabajo				
Subtema	Nivel Operativo	Frecuencia	Nivel Directivo	Frecuencia
Condiciones y arreglo de local	Sé que hay varias normas que es en cuanto al establecimiento, en cuanto a los trabajadores y en cuanto a las instalaciones	1	En cuanto a las instalaciones, ya ve que pues nosotros llevamos un manual que es de protección civil, este sí tienen las adecuaciones, de hecho se toman cursos.	1
	Pues es que son muchas horas las que nos la pasamos ahí, más que nada, el tiempo de de trabajo y la condición.	2	A veces el internet o la luz se van, y el servidor no funciona	1
Materiales y aprovisionamiento	Los pedidos se llegan a atrasar pero no por cuestiones operativas, sino más que nada por los pedidos y eso es de manera externa por parte del proveedor.	3	Regularmente si se lleva un control de inventarios pero al momento de que se hace el pedido, tarda el proveedor en traernos el hilo y es cuando nos atrasa un poquito.	2
	contamos con unas máquinas que no son de aquí de México, se trajeron de China y son máquinas que tienen un proceso muy distinto a que nosotros estábamos acostumbrados a trabajar.	4	NA	
	No tenemos completo el equipo de trabajo además de que no estamos muy bien informados.	6	Las máquinas que nosotros usamos hacen mucho ruido. En este caso producción, si necesita unos audífonos o tapones auditivos.	1
Molestias	Las máquinas hacen mucho ruido.	1	Sí, es un ruido que a lo mejor no es tan fuerte, pero muy constante si llega a ser molesto.	1
Condiciones físicas de trabajo	La rotación es por los sueldos y el horario, también el ambiente y el espacio de trabajo en las otras áreas	1	NA	
Carga física de trabajo	Pues es muy pesado, porque la actividad que realizamos es estar casi casi así, súper quietos, entonces esa parte es pesada	6	NA	
	NA		El sueldo esta mas o menos la parte de que le digo que es el tiempo.	1
Horarios de trabajo	No, no respetan nuestro horario de trabajo, quieren que salgamos a las ocho, nos dicen que debemos estar al full porque somos jóvenes, claro, como él ya tiene esposa	4	Sí son jornadas un poquito amplias, aunque sí son las 8 horas, pero siempre y cuando el trabajador se quiere quedar, pues se queda sus horas extras.	2
Ambiente de trabajo	Aquí el ambiente es agradable pero no en la otra oficina	2	Bueno, yo creo que en todos lados siempre hay como que roses no, pero si lo podemos calificar, lo calificaría como bueno.	2
Mantenimiento de maquinaria y equipo	A las máquinas les falta mantenimiento	9	Sí es importante el mantenimiento de hecho se le da una vez por semana y si alguna de estas llega a fallar, enseguida se se arregla.	4

**Nota:** Elaboración propia.

Tabla 4

Ideas Fuerza de Organización del Trabajo

Organización del Trabajo				
Subtema	Nivel Operativo	Frecuencia	Nivel Directivo	Frecuencia
Repartición de tareas, funciones, etc.	En situaciones algunas personas trabajan de más y otras tienen pocas actividades.	7	Pues bien, cada quien ya conoce sus tareas	1
Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	De repente la jefa no está tan empapada sobre el tema y lo ve más externamente, entonces este de repente llega a tomar decisiones y no está informada.	5	Es mi jefa quien toma las decisiones, nada más ella ya la consulta con el dueño.	2
Indefinición del puesto	Luego si te cambian de área, de repente cuando unos se atrasan nos mandan a ayudar, por eso si debes saber hacer de todo.	5	De hecho, sí por escrito no tenemos las actividades que tenemos que realizar cada uno de los puestos. Entonces, de repente sí hay como que algo de eso no me toca, o bueno, eso le toca tal y que de repente también existe que ay, yo no lo hice.	1
Carga de trabajo	Estaría bien que nos dieran bonos por producción, luego trabajamos el doble para sacar pedidos grandes pero te pagan lo mismo.	8	NA	
Normas de seguridad	Pues si algunos de los que yo he podido observar, no porque digo igual y no estamos como que al 100 informados y tendrían que usar también a lo mejor lentes. .	1	NA	
Falta de reconocimiento a la autoridad	Es que ellos no entienden que mi trabajo es ver que las cosas se hagan bien, que todo salga bien porque si no nos afecta a todos.	2	Tienes que andar persiguiendo a los trabajadores para que te firmen la nómina porque el contador se enoja si no lleva la firma	1
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo es muy importante, el apoyo entre ellos y ahora si también un buen ambiente laboral. Creo que lleva eso a un buen trabajo, a un mejor resultado.	4	NA	
Autonomía del trabajo	NA		En la empresa cada quien sabe que hacer cuando no hay ninguna supervisión, todo sigue igual.	2

**Nota:** Elaboración propia.

Tabla 5

Ideas Fuerza de las 3C

Comunicación-Coordinación-Concertación				
Subtema	Nivel Operativo	Frecuencia	Nivel Directivo	Frecuencia
Interno al servicio	No todas las reglas se siguen pero es por falta de conocimiento.	4	Hay un reglamento pero los empleados no lo conocen, únicamente se tratan a lo mejor de manera verbal algunos puntos.	1
Transmisión de informaciones	A lo mejor falta como comunicación, no	1	NA	
Horizontal entre departamentos	A pesar de que sí hay una buena comunicación, de repente, sí hay áreas en las que a lo mejor porque ven que la otra persona que ella no está haciendo nada dicen yo porque voy a hacerlo	4	La verdad considero que la comunicación es buena. Porque hasta eso, en el proceso de producción resulta bueno, o sea, sí se sacan los pedidos a tiempo muy rara vez se llegan a atrasar.	2
Dispositivos	NA		Para informar lo escribimos por whats, no hay procedimientos escritos de comunicación	2
Vertical entre dirección y departamentos	El dueño nunca esta y como que no se da cuenta de las cosas, ese nada mas va a la administración y ellos le informan, pero luego ni ellos saben.	3	Tenemos un protocolo, ellos no pueden directamente pasar con la jefa, ellos antes de eso ya tuvieron que haber hablado con el encargado. El encargado, a su vez, nos da por enterado a nosotros en la oficina, si es un caso necesario que en verdad tengan que hablar con la jefa se pasa si no no	1
Vertical	No, nosotros nunca hablamos con el. Pero los de oficina como que se sienten jefes y no le dan importancia entonces no le dicen, hasta parece que les molesta.	8	NA	
Horizontal	La comunicación con los compañeros es buena,	2	NA	

**Nota:** Elaboración propia.

Tabla 6

Ideas Fuerza de Gestión del Tiempo

Gestión del Tiempo				
Subtema	Nivel Operativo	Frecuencia	Nivel Directivo	Frecuencia
Planeación, programación de actividades	Se hace reacomodo de personal para poder sacar los pedidos	2	Cuando en producción falta gente paramos una plancha y en este caso los de plancha ayudan a los de producción para sacar el trabajo o si tenemos muchos calcetines planchados no tiene caso tener ahí a la gente si no tenemos más calcetines por planchar.	2
	Luego nos piden pedidos de un día para otro y si hay que echarle más rápido y si el pedido sale mal ya no se puede corregir y hay que hacerlo otra vez.	10	Hay clientes a los que sí se les hace de pedidos y se les da fecha de entrega porque como tal no tenemos la mercancía. Ahí sí se tiene que programar y realizar el pedido y poder	2
Tareas mal asumidas	Luego el contador nos dice que esta mal y que hay que volverlo a hacer.	3	NA	
Factores perturbadores de la gestión del tiempo	El mantenimiento que le dan es en horario laboral.	3	Sí es importante el mantenimiento de hecho se le da una vez por semana y si alguna de estas llega a fallar, enseguida se se arregla.	2
	Luego si descansamos, cuestión de 5 minutos, máximo 5 o 10 minutos.	7	Ah, sí, sí, hay tiempos muertos.	2
	Pues si, porque cuando salen mal hay que volver a hacerlo y los que estan mal tambien se venden pero mas baratos	5	Si un área que es en este caso producción no trabaja, lo que tiene que trabajar. Costura no tendría trabajo, plancha no tendría trabajo.	2
Suministro de materias primas que acarrea una ruptura en la existencia	Por alguna situación, no sé qué no haya hilo, pero es muy raro que no se logre sacar el pedido	1	Regularmente si se lleva un control de inventarios, pero al momento de que se hace el pedido, tarda el proveedor en traerlo y nos atrasa un poquito.	2

**Nota:** Elaboración propia.

Tabla 7

Ideas Fuerza de Formación Integrada

Formación Integrada				
Subtema	Nivel Operativo	Frecuencia	Nivel Directivo	Frecuencia
Adecuación, formación al puesto	Se tiene que saber que tipo de hilo y qué tipo de aguja meter en base a lo que se va a realizar a producir.	2	NA	
Necesidades de formación/capacitación	Segun los encargados nos capacitan pero ellos esperan que entres sabiendo. A los nuevos uno les tiene que andar enseñando	5	Cuando ellos ingresan se les dice que van a estar unas semanas en capacitación y siempre se les paga además ya deben tener conocimiento previo	10
Formación y cambio tecnológico	Las máquinas se trajeron de China y son máquinas que tienen un proceso muy distinto a que nosotros estábamos acostumbrados a trabajar.	2	NA	

**Nota:** Elaboración propia.

Tabla 8

Ideas Fuerza de Implementación de Estrategia

Implementación de Estrategia				
Subtema	Nivel Operativo	Frecuencia	Nivel Directivo	Frecuencia
Orientación estratégica	A veces hacen cosas sin sentido, una vez mandaron a Guadalajara una mercancía que era para México y ya de ahí la mandaron a México que según por algo de la factura.	1	Yo creo que las facturas, porque luego haces la factura y no te pagan, o te pagan pero no te avisan y ahí tienes que estar cancelando todo y haciendolo de nuevo	1
Autores de la estrategia	El dueño nunca esta y como que no se da cuenta de las cosas, ese nada mas va a la administración y ellos le informan, pero luego ni ellos saben.	1	NA	
Sistemas de información	No todas las reglas se siguen pero es por falta de conocimiento.	2	Hay un reglamento pero los empleados no lo conocen, únicamente se tratan a lo mejor de manera verbal algunos puntos que son importantes.	1
Gestión del personal	Hay muchas situaciones en las que siento que algunas personas trabajan de más y otras tengan muy pocas actividades. A veces se hace reacomodo de personal	3	NA	
	NA		Tenemos un reglamento para los permisos, los horarios y las faltas	10
Motivación	No hay crecimiento dentro de la empresa, con el puesto que entras te quedas y lo único que consigues es más trabajo	8	No, únicamente en el caso de que algún encargado renuncie o que ya no venga a laboral es como alguno de los obreros puede ascender a ese puesto.	1
	Algunos les pagan más y hacen menos trabajo	14	NA	
Rotación de personal	La rotación es por los sueldos y el horario, también el ambiente y el espacio de trabajo en las otras oficinas	10	NA	
Inventarios	Sí es para público en general, que son los que de lleno siempre se venden, dama, caballero y niño y son diseño, entonces esos no son necesarios que programemos un pedido.	1	NA	
Sistema de remuneraciones y falta de prestaciones	Hacen falta mejores salarios o menos trabajo y más capacitaciones, pero no como las que nos dan, se necesitan cursos presenciales	13	Sí, creo que sí. O sea, nosotros estamos muy por encima de algunas otras fábricas.	2
Calidad	Algunos, muy pocos nos dicen que vienen mal cocidos. Eso es hijole, ha sido desde que estoy aquí es muy raro, pero si nos ha llegado a pasar. El detalle es en el momento en en que se empaquete, porque eso lo podemos solucionar pues trata de acomodarlos para que vengan variados	3	Eh, sí, ha habido equivocaciones, sí, pero esos calcetines ya no los trabajan. No, nosotros le llamamos segunda ya se venden así a un costo menor pero ya no volvemos a trabajar porque sería mayor la pérdida. Entonces se vuelve a hacer el pedido. Y se vuelve a sacar eso que no salió bien.	3
Cultura organizacional	Uno se puede sentir agusto porque haces amistad con algunos compañeros pero no porque te sientas identificado con la empresa.	1	NA	
Evaluación de desempeños inadecuada	Si no le echas ganas si te llaman la tención, pero si le echas ganas ni pasa nada, no es como que te paguen mas o te feliciten.	1	NA	
Ausencia de dirección	El jefe rara vez se para por aquí, el sabe lo que le dicen los de oficina.	2	Diana toma las decisiones y a veces la jefa la esposa, es que depende, a veces ella dice una cosa y el conta dice otra	1

Nota: Elaboración propia.

### **6.1.3. Efecto Espejo**

El efecto espejo se refiere a la fase del diagnóstico socioeconómico en el que se dan a conocer los resultados de la información obtenida de las entrevistas a los integrantes de la empresa, primeramente, a la dirección y mandos medios y en una segunda instancia a los demás trabajadores con el fin de mostrar los disfuncionamientos que fueron detectados gracias a las frases testimonio. El objetivo de utilizar esta técnica es que los actores comprendan la importancia de los disfuncionamientos y como estos les afectan en su día a día de manera que surja en ellos la necesidad y voluntad de cambio incitándolos a colaborar por un fin común que beneficie a todos (Savall et al., 2008).

Es por ello por lo que se llevó a cabo una reunión con los propietarios de la empresa y los mandos medios, en esta les fueron leídas las frases testimonio en orden según las familias de disfuncionamientos. En un inicio las reacciones fueron de sorpresa e incluso molestia lo cual generó una discusión entre los oyentes, sin embargo, a lo largo de la conversación cada uno de ellos reflexionó sobre las aseveraciones hechas aceptando su falta de conocimiento respecto a los temas que se mencionaron y así mismo la necesidad y oportunidad de mejora.

Al final de la reunión se pidió al representante legal y accionista mayoritario su opinión respecto a los hechos a lo que él respondió “creo que es importante escuchar lo que mis trabajadores tienen que decir, no siempre es agradable ver nuestros defectos pero solo así es que podemos identificar que tenemos un problema y que debemos mejorarlo, al final del día todos obtenemos un beneficio de esto y así como yo quiere lo mejor para mi empresa debo buscar que mis trabajadores sean mejores y si para ello debo hacer cambios y quizá desembolsar dinero pues lo haremos, al final del día es una inversión”.

Cabe señalar que al inicio de la sesión el ambiente era algo tenso y se notaba el nerviosismo de los participantes, principalmente de los mandos medios pues se sentían exhibidos ante los propietarios y mostraban poca participación, sin embargo,

para el final de la reunión se notó un ambiente más agradable y entusiasta donde todos parecían sentirse cómodos expresando sus ideas y motivados por un cambio. Por lo anterior, se considera que el diagnóstico socioeconómico en su fase cualitativa resultó exitoso.

## **6.2. Análisis Cuantitativo**

### **6.2.1. Cálculo del Valor Económico Perdido de un Trabajador en una Hora (Nano PIB)**

De acuerdo con Savall et al. (2008) los costos ocultos por sobresalarios se refieren a aquellos que son causados por la ejecución de funciones subalternas, en otras palabras, aquellas tareas que son efectuadas por un mando medio cuando bien pudieron ser realizadas por un subordinado. Mientras que los sobreconsumos son aquellos costos que derivan del desperdicio de materia prima o la pérdida de producto. Estos dos tipos de costos ocultos representan un consumo de recursos que no genera valor. Por otro lado, los costos por sobretiempos y no producción deben ser calculados sobre los costos variables medios por hora por persona, de esta manera se obtiene la contribución horaria al valor añadido o margen sobre los costos variables también conocido como Nano PIB (Pérez, 2012; Savall et al., 2008).

Para realizar el cálculo del Nano PIB se utilizarán cifras anuales, para tales efectos se solicitó a Textiles Hidalguenses la información contenida en sus estados financieros al cierre del ejercicio 2023 así como sus reportes de nómina. De los reportes de nómina se conoció que la empresa cuenta con una plantilla promedio de 66 trabajadores los cuales se encuentran distribuidos en los puestos que se muestran en la Tabla 9 de la siguiente manera: Un contador, una secretaria, dos choferes, dos diseñadores, dos supervisores, un encargado de almacén y 55 obreros.

El horario diario de trabajo es de ocho horas, los días de trabajo son seis por semana y se estima que cada mes tiene 4 semanas, por lo que se procede a realizar el cálculo mensual de horas laboradas por cada puesto de la siguiente manera  $(8 \times 6 \times 4) = 192$ . El resultado de horas laboradas mensualmente por trabajador es de 192,

considerando que la empresa tiene 66 trabajadores, el total de horas de trabajo por mes es de  $(192*66) = 12,672$  horas de trabajo mensual, que al multiplicarse por los doce meses que comprende el ejercicio dan como resultado  $(12,672*12) = 152,064$  horas de trabajo al año.

Tabla 9

Registro de Horas Laborales

Puesto	Trabajadores por puesto	Salario diario	Horas Trabajadas por mes	Total horas de trabajo al mes	Total horas de trabajo al año
Contador	1	\$ 284.60	192	192.00	2,304.00
Secretaría	1	\$ 246.65	192	192.00	2,304.00
Diseñador	2	\$ 246.50	192	384.00	4,608.00
Chofer	2	\$ 237.30	192	384.00	4,608.00
Supervisor	4	\$ 214.90	192	768.00	9,216.00
Encargado de almacén	1	\$ 218.44	192	192.00	2,304.00
Obreros	55	\$ 212.33	192	10,560.00	126,720.00
<b>Total trabajadores</b>	66	<b>Total horas trabajadas al mes</b>		12,672.00	152,064.00

**Nota:** Elaboración propia.

Del estado de resultados al 31 de diciembre de 2023 se obtuvo que los ingresos anuales ascienden a la cantidad de \$18,450,135.00 mientras que los costos variables fueron por \$8,132,874.00, estos costos se encuentran principalmente constituidos por las compras de materias primas, pero se excluyeron los salarios y las amortizaciones debido a que son erogaciones que la empresa debe realizar indistintamente de si se pierde una hora de trabajo en la que no se produjo ni se generó un ingreso. Es ahí donde resalta la importancia del cálculo de los costos ocultos toda vez que durante esa hora de trabajo perdida se pudo buscar la creación de potencial o bien se pudo haber invertido en la ejecución de algún nuevo proceso que permitiera incrementar su eficiencia o disminuir los costos (Savall et al., 2008).

Con la información referente a los ingresos y costos variables obtenidos durante el año 2023 que se presentaron en el párrafo anterior y el cálculo de las horas de trabajo anuales que se muestran en la Tabla 9 se procedió a realizar el cálculo del Nano PIB como se muestra en la Tabla 10, teniendo como resultado un Nano PIB de

\$67.85, no obstante, para dar mayor validez a este estudio se utilizará el Nano PIB calculado y estandarizado por el ISEOR para las empresas mexicanas que es de \$50.00 (Pérez, 2012).

Tabla 10

Cálculo del Nano PIB

<b>Cálculo del NanoPIB</b>	
<b>Ventas anuales</b>	\$ 18,450,135.00
<b>Costos variables</b>	\$ 8,132,874.00
<b>Margen sobre los costos variables</b>	\$ 10,317,261.00
<b>Número total de horas trabajadas por año</b>	152,064.00
<b>Contribución horaria al valor añadido sobre costos variables (Nano PIB*)</b>	\$ 67.85

*Nota:* Elaboración propia. \***Nano PIB**, concepto acuñado por el ISEOR para referirse a la contribución horaria al valor añadido sobre costos variables en una empresa.

### **6.2.2. Cálculo de Costos Ocultos**

El modelo socioeconómico considera la evaluación del impacto económico que los disfuncionamientos tienen sobre la organización. Los indicadores de costos se pueden clasificar en cinco tipos de acuerdo con el ISEOR, Ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad y falta de productividad directa, estos indicadores tienen consecuencias financieras que se clasifican de la siguiente manera: sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos, no producción, no creación de potencial y riesgos (Martínez, 2015; Pérez, 2012).

Los sobresalarios se encuentran vinculados a las diferencias del nivel de salario, estos se producen cuando una actividad es realizada por alguien de mayor nivel jerárquico que quien debió realizarla inicialmente. Para su valuación se puede utilizar la diferencia entre los salarios. Por su parte, los sobretiempos se refieren al tiempo que se dedica a ejecutar una tarea que no agrega valor, estas son principalmente para corregir errores. La estimación de los sobretiempos se realiza sobre el Nano PIB calculado (Martínez, 2015; Pérez, 2012).

En lo que respecta a los sobreconsumos, estos se refieren a la cantidad de insumos consumida por disfuncionamientos, su estimación puede realizarse a partir de la cantidad del insumo consumida por su propio precio. En lo que concierne a la no producción esta se refiere a aquellos disfuncionamientos que generan la pérdida de ingresos por la disminución de la producción, su costo, al igual que los sobretiempos se calcula sobre el valor del Nano PIB (Martínez, 2015; Pérez, 2012).

Por su parte, la no creación de potencial son las acciones que tienen una repercusión en el futuro de la empresa. El riesgo, es la probabilidad de realización de un disfuncionamiento. Tanto la no creación de potencial como el riesgo pueden cuantificarse al estimar los costos de oportunidad (Martínez, 2015; Pérez, 2012).

Dicho esto, se procede a realizar la estimación de los costos ocultos en que incurrió la empresa durante el ejercicio 2023 utilizando la información contenida en sus estados financieros, nóminas y el cálculo del Nano PIB. Para efectos informativos, algunos de los costos de Sobresalarios, sobreconsumos, no creación de potencial y riesgos no fueron calculados debido a la falta de información y al tiempo de duración del estudio. También para efectos de este estudio se considera a la jornada laboral de 8 horas y 313 días de trabajo al año toda vez que la empresa trabaja 6 días de la semana.

El cálculo de los costos se hizo partiendo de sus indicadores, siendo el primero de ellos el ausentismo (Tabla 11), en ocasiones los trabajadores deben realizar tareas que no les competen, ya sea por falta de personal o por problemas en la línea de producción, cuando esto sucede se incrementa la posibilidad de cometer errores que causan sobreconsumo de materiales, o bien disminuye la productividad por la falta de experiencia lo que causa costos por no producción de hasta \$264,000.00. Además, la monotonía de sus tareas les ocasiona aburrimiento y cansancio lo que los lleva a ausentarse de sus puestos de trabajo contribuyendo a la no producción. Estos disfuncionamientos se deben principalmente a que no se tienen bien definidos los puestos (organización del trabajo), existen deficiencias en la planeación de las

actividades (gestión del tiempo) y la empresa no cuenta con el personal suficiente para alcanzar su producción óptima (implementación de la estrategia).

Tabla 11

Costos por Ausentismo

Ausentismo			
Costo de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
Los trabajadores deben ejecutar tareas que no les competen por falta de personal o por imprevistos	Al menos 1 vez al mes	<b><u>Organización del trabajo:</u></b> No se tienen funciones definidas	<b><u>No producción</u></b>  Retrasos en la línea de producción  55 trabajadores X 8 hrs. Al mes X 12 meses X nanoPIB \$50.00 = \$264,000.00
		<b><u>Gestión del tiempo:</u></b> Carencia en la planeación de las actividades	
		<b><u>Implementación de la estrategia:</u></b> Gestión del personal deficiente	<b><u>Sobreconsumos</u></b>  Desperdicio de materia prima por errores cometidos  No calculado

**Nota:** Elaboración propia.

Referente a los accidentes de trabajo (Tabla 12), durante el año 2023 solo se suscitó un accidente dentro de la empresa, las causas aducidas fueron la falta de manuales de seguridad y el desconocimiento por parte de los trabajadores (organización de trabajo), así como la falta de equipo de seguridad para los trabajadores (condiciones de trabajo), la ausencia de este trabajador sin duda causó un retraso en la línea de producción y una disminución en la capacidad productiva lo que acarrea costos por la no producción de hasta \$125,200.00, además, los accidentes de trabajo pueden requerir el pago de indemnizaciones que conllevan a costos por la no creación de potencial y un incremento en la prima de riesgos que aumenta el importe que debe desembolsar la empresa ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Tabla 12

Costos por Accidentes de Trabajo

Accidentes de Trabajo			
Costo de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
Accidente en el trabajo	Solo 1 vez este año	<p><b><u>Organización del trabajo</u></b> El personal no conoce los manuales de seguridad</p> <p><b><u>Condiciones de trabajo</u></b> Falta de equipo de protección para el personal</p>	<p><b><u>No creación de potencial</u></b> Pago de indemnizaciones  No calculado</p> <p><b><u>No producción</u></b> 1 trabajador X 8hras diarias X 313 días al año X \$50.00= \$125,200.00</p> <p><b><u>Sobresalarios</u></b> Incremento en prima de riesgo No calculado</p>

**Nota:** Elaboración propia.

La rotación de personal fue un indicador evidenciado desde un inicio por el personal, esta situación no solo lleva a la empresa a incurrir en el pago de liquidaciones e indemnizaciones, sino que disminuye la capacidad productiva. Las causas de la rotación del personal según lo dicho por el personal fue la sobre carga de trabajo que se da por la falta de trabajadores (condiciones de trabajo), el tiempo que se pierde en reorganizar la línea de producción y reubicar al personal (organización del trabajo) y principalmente, la falta de salarios competitivos, prestaciones y falta de oportunidad de crecimiento en la empresa. Los costos por la rotación de personal que se muestran en la Tabla número 13 fueron de \$1,878,000.00 debido a la no producción, \$15,650.00 por sobretiempos debido a la reorganización del personal y \$231,000.00 en el pago de liquidaciones de acuerdo a la información contenida en los libros contables.

Tabla 13

Costos por Rotación de Personal

Rotación de Personal			
Costo de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
Alta rotación de personal que genera pago de liquidaciones y retrasos en la cadena de producción	Hasta 15 veces al año	<p><b><u>Condiciones de trabajo</u></b> Sobre carga de trabajo para los trabajadores</p> <p><b><u>Organización del trabajo</u></b> Tiempo perdido reorganizando a los trabajadores</p> <p><b><u>Implementación de la estrategia</u></b> Remuneraciones poco atractivas y falta de crecimiento profesional, pérdida de experiencia</p>	<p><b><u>No producción</u></b> Retrasos en la línea de producción 15 trabajadores X 8 hrs diarias X 313 días del año X \$50 = \$1,878,000</p> <p><b><u>Sobretiempos</u></b> Tiempo invertido en reorganizar a los trabajadores (15 minutos) 4 supervisores X (15/60) X 313 días X \$50.00= \$15,650.00</p> <p><b><u>Sobresalarios</u></b> Pago de liquidaciones \$231,000.00 según libros</p>

**Nota:** Elaboración propia.

Los costos de no calidad se presentan en la Tabla 14, esto se debió a productos con defectos de producción y empaquetado, de acuerdo con la empresa al menos el 12% de la producción anual presentó desperfectos, si bien esta mercancía se vende, el precio de venta es menor y se debe incrementar la producción para restituir los pedidos defectuosos. Estas deficiencias en la calidad del producto son motivadas por errores cometidos por los trabajadores ya que se distraen con facilidad y no prestan atención a su trabajo (condiciones de trabajo) y a que en ocasiones el departamento de ventas acepta pedidos que superan la capacidad productiva sin conocer la situación en los departamentos de producción (3C) teniendo que trabajar a marchas forzadas e

incluso fuera de horas de trabajo para cubrir la cuota de producción (organización de trabajo). Los errores que se cometen causan sobre consumo de materia prima y recursos de al menos un 12% de la producción total, la venta de esta mercancía se realiza con un 15% de descuento sobre el valor del producto por lo que se estima que el costo por sobreconsumos es de \$332,102.43 al año. Los sobretiempos utilizados para corregir errores ascienden a \$815,616.00. Además de estos costos calculados, se incurre en costos de sobresalarios por el pago de horas extra y de riesgo por la posible pérdida de clientes.

Tabla 14

Costos por No Calidad

No Calidad			
Costo de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
Productos con defectos o mal empaquetados	12% de la producción	<p><b><u>Condiciones de trabajo</u></b> Trabajo monótono, los trabajadores se distraen fácilmente</p> <p><b><u>Organización del trabajo</u></b> Se hace reacomodo de personal Los trabajadores trabajan a marchas forzadas, sobrecarga de trabajo</p> <p><b><u>3C</u></b> Se aceptan pedidos que exceden la capacidad productiva. La dirección desconoce las deficiencias de la maquinaria</p>	<p><b><u>Sobreconsumos</u></b> Consumo de materia prima para productos que se venden a menor precio</p> <p>\$18,450,135.00 de ingresos X 12% producción con errores X 15 % descuento por defectos = \$332,102.43</p> <p><b><u>Sobretiempos</u></b> Tiempo dedicado a rehacer los pedidos 9,216 hras de trabajo de supervisores + 126,720 horas de trabajo de obreros X 12% X \$50.00 = \$815,616.00</p> <p><b><u>Sobresalarios</u></b> Pago de horas extra para completar los pedidos No calculado</p> <p><b><u>Riesgos</u></b> Pérdida de clientes No calculado</p>

**Nota:** Elaboración propia.

En lo que respecta a la falta de productividad directa (Tabla 15), con frecuencia se presentan paros en la producción por fallas en la maquinaria, esto se debe a diversas causas, una de ellas es que la maquinaria es vieja por lo que no funciona al 100 % (condiciones de trabajo) además, no se realiza mantenimiento preventivo, el mantenimiento se realiza al momento que falla lo cual afecta las actividades del obrero

encargado de su manipulación así como de la línea de trabajo (organización de trabajo) y al provenir de China su funcionamiento requiere de mantenimiento especializado, siendo difícil encontrar técnicos capacitados en la materia (formación integrada). Los costos calculados para este indicador son de \$115,200.00 por la no producción, además de posibles costos de riesgo por la pérdida de clientes, de no creación de potencial por los tiempos muertos y sobresalarios por el posible pago de horas extra.

Tabla 15

Costos por Falta de Productividad Directa

Falta de Productividad Directa			
Costo de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos	Componentes de las consecuencias económicas
<b>Paros en la producción por fallas y mantenimiento de la maquinaria</b>	4 veces por mes	<p><b><u>Condiciones de trabajo</u></b> La maquinaria está vieja y es extranjera, requiere mantenimiento especializado</p> <p><b><u>Organización del trabajo</u></b> Personal sin experiencia manipula la maquinaria. No hay mantenimiento preventivo</p> <p><b><u>Formación integrada</u></b> Los técnicos no están capacitados para efectuar el mantenimiento, los trabajadores no saben utilizar la maquinaria</p>	<p><b><u>No producción</u></b> Pérdida de producción 8hrs X 4 díasX 12 meses X 6 trabajadores (línea de producción) X \$50.00= \$115,200.00</p> <p><b><u>Riesgo</u></b> Pérdida de clientes por retraso en entrega de pedidos No calculado</p> <p><b><u>No creación de potencial</u></b> Futuros costos por la no producción No calculado</p> <p><b><u>Sobresalarios</u></b> Pago de horas extra para completar pedidos No calculado</p>

**Nota:** Elaboración propia.

En la Tabla 16 se muestra un resumen de los costos ocultos en que incurre Textiles Hidalguenses de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis cualitativo de

los disfuncionamientos, estos resultados son una estimación toda vez que se detectaron costos ocultos que no fue posible calcular debido a: 1 falta de información ya que la empresa no cuenta con reportes sobre el consumo de la materia prima ni una segregación de los pagos de horas extra de acuerdo a su causa; y 2, el tiempo de duración del estudio no permite realizar una evaluación de los costos ocultos a largo plazo.

Tabla 16

Costos Ocultos

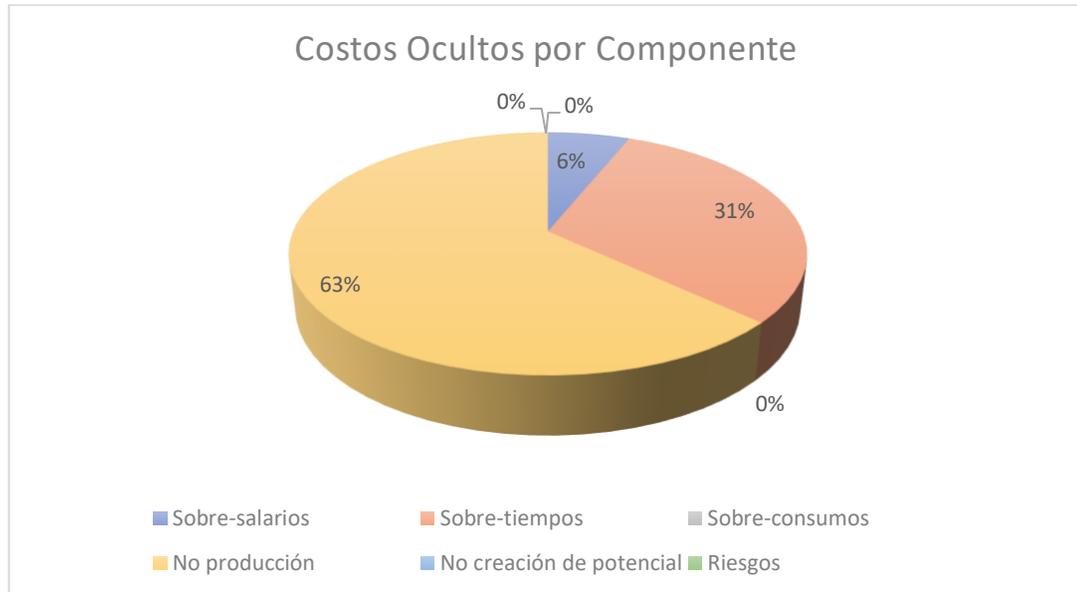
Componentes Indicadores	Sobrecargas (costos históricos)			No producción (costos de oportunidad)			Total
	Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	
Ausentismo	\$ -	\$ -	No calculado	\$264,000.00	\$ -	\$ -	\$264,000.00
Accidentes de trabajo	\$ -	\$ 332,102.43	\$ -	\$125,200.00	No calculado	\$ -	\$457,302.43
Rotación de personal	\$231,000.00	\$15,650.00	\$ -	\$1,878,000.00	\$ -	\$ -	\$2,124,650.00
No calidad	No calculado	\$815,616.00	No calculado	\$ -	\$ -	No calculado	\$815,616.00
Falta de productividad	\$ -	\$ -	\$ -	\$115,200.00	No calculado	No calculado	\$115,200.00
<b>Total</b>	<b>\$231,000.00</b>	<b>\$1,163,368.43</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$2,382,400.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$0.00</b>	<b>\$3,776,768.43</b>

**Nota:** Elaboración propia.

Dicho lo anterior, se tiene que los disfuncionamientos presentes en la operación causan costos por sobresalarios, sobreconsumos, sobretiempos, no producción, no creación de potencial y riesgos. El costo individual más grande según se aprecia en la figura 27, es el de no producción por un total de \$2,382,400.00 que equivale al 63% del total, le siguen los sobretiempos por \$1,163,368.43 que representan el 31% de los costos ocultos estimados y los sobresalarios por \$231,000.00 que se equiparan al 6% de los costos. Si bien, existen costos de no creación de potencial y de riesgo estos no se presentan debido a falta de información.

Figura 27

Costos Ocultos por Componente

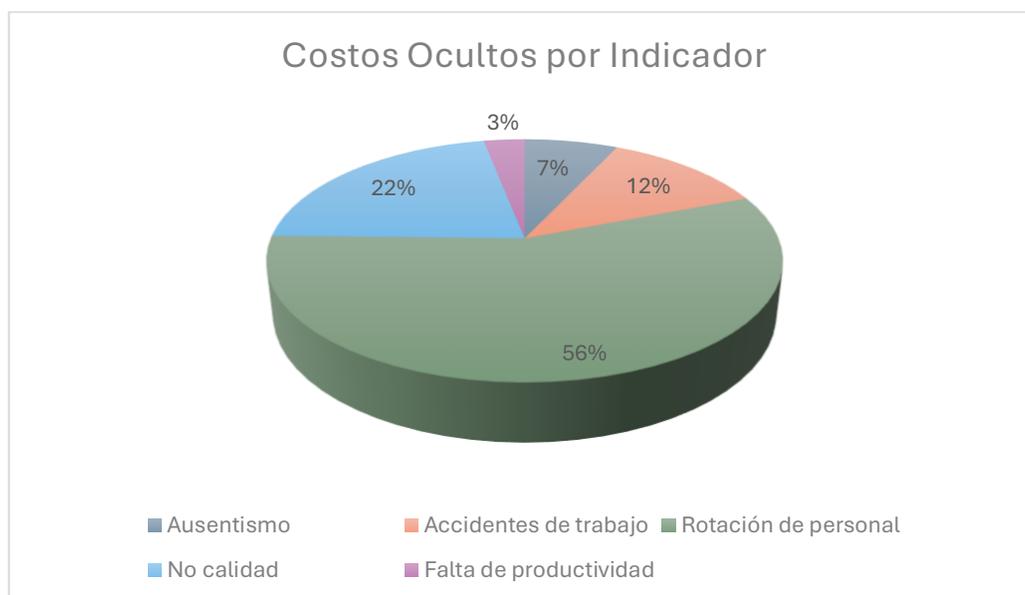


**Nota:** Elaboración propia.

Analizando los costos según los indicadores tal como se aprecia en el figura 28, la rotación de personal genera costos ocultos de \$2,124,650.00, este indicador es de suma importancia ya que representa el 56% del total de costos ocultos estimados para el 2023. En seguida se encuentran los costos por no calidad que ascienden a \$815,616.00 siendo el 22% del total; luego los accidentes de trabajo, que aun cuando la tasa de accidentes es baja representó un costo de \$457,302.43, 12% de los costos ocultos calculados; después los costos por ausentismo de \$ 264,000.00 (7%) y los de falta de productividad por \$115,200.00 (3%).

Figura 28

Costos Ocultos por Indicador de Costos



**Nota:** Elaboración propia.

El costo total estimado de los costos ocultos para la empresa es de \$3,776,768.43 que representa un 21% de la facturación anual total que se equipara a las ventas de 2.47 meses. Cabe destacar que este importe no refleja la totalidad de los costos ocultos ya que algunos de ellos no fueron calculados, sin embargo, ofrece una imagen de la oportunidad que tiene la empresa para crear potencial y generar valor agregado. Esta estimación muestra que la empresa enfrenta una serie de riesgos asociados con los sobrecargos y los costos de no producción. Estos riesgos incluyen la posibilidad de pérdida de ingresos, aumento de costos y daño a la reputación de la empresa. Es por ello que la empresa debe tomar medidas para reducir sus sobrecargos y costos de no producción.

### 6.3. Comparación de Costos Visibles y Costos Ocultos

A continuación, se realiza un comparativo entre los costos visibles en que incurre la empresa y que se presentan dentro de su contabilidad contra los costos ocultos. En la Tabla 17 se refleja el listado de los costos visibles y ocultos. Los costos visibles ascienden a la suma de \$19,178,344.00 al año e incluyen las compras de materia prima por \$ 8,132,874.00, Sueldos y salarios (todo el personal) por \$4,754,999.00, gastos

indirectos de fabricación \$3,966,914.00 y gastos generales por \$2,323,557.00 . Por su parte los costos ocultos descritos en el apartado anterior suman un total de \$3,776,768.43. Resulta interesante observar que el total de los costos ocultos se equipara a los gastos indirectos de fabricación y supera los gastos generales que se asimilan a los costos ocultos por rotación de personal resaltando la importancia de atender los disfuncionamientos que causan este costo.

Tabla 17

Comparación de Costos Visibles y Costos Ocultos

Tipo de Costo	Importe	Total
<b>Costos visibles</b>		<b>\$ 19,178,344.00</b>
Compras de materia prima	\$ 8,132,874.00	
Sueldos y salarios	\$ 4,754,999.00	
Gastos indirectos de fabricación	\$ 3,966,914.00	
Gastos generales	\$ 2,323,557.00	
<b>Costos ocultos</b>		<b>\$ 3,776,768.43</b>
Ausentismo	\$ 264,000.00	
Accidentes de trabajo	\$ 457,302.43	
Rotación de personal	\$ 2,124,650.00	
No calidad	\$ 815,616.00	
Falta de productividad	\$ 115,200.00	
<b>Suma costos visibles y ocultos</b>		<b>\$ 22,955,112.43</b>

*Nota: Elaboración propia.*

En total, la empresa incurre en costos por \$22,955,112.43, los cuales superan sus ingresos anuales y generan pérdida de potencial. En el figura 29 se muestra una comparación general de los importes de los costos visibles reconocidos por la empresa (\$19,178,344.00) que representan el 84% y los costos ocultos que equivalen al 16%. Es importante recordar que en el modelo socioeconómico el cálculo de los costos no visibles es infravalorado debido a que no es posible detectar la totalidad de los disfuncionamientos por lo que solo una parte de ellos puede trasladarse a costos ocultos, dicho esto, queda claro que el porcentaje de costos ocultos real es mayor al que aquí se muestra, siendo esta una señal de emergencia para atender los disfuncionamientos descubiertos en el diagnóstico cualitativo.

Figura 29

Total de Costos 2023



**Nota:** Elaboración propia.

#### 6.4. Opinión del Experto

La opinión del experto representa el punto de vista del investigador que es presentado a la empresa después de los resultados del diagnóstico, este es conocido como la “experiencia acumulada” y se basa en la experiencia del investigador y la información recolectada mediante la observancia, las entrevistas y la documentación proporcionada por la empresa. Esta opinión se conforma de dos partes, la primera es una síntesis del diagnóstico que se elabora a partir de las entrevistas, la evaluación de los costos y la adecuación de la formación empleo. La segunda parte incluye las recomendaciones y sugerencias para solucionar los disfuncionamientos en el proyecto de mejora (Martínez, 2015).

Existen 5 elementos principales para formular la opinión del experto respecto al diagnóstico, estos son: 1. ideas clave: se deben seleccionar aquellas ideas que mejor representen la situación de la empresa, un ejemplo son aquellas ideas que se presentan con mayor frecuencia; 2. Ideas clave no mencionadas: mencionar los disfuncionamientos detectados por el investigador que no fueron mencionados de manera directa por los autores; 3. Síntesis de ideas fuerza: son hipótesis formuladas

por el investigador a partir de las ideas clave que ayudan a prevenir riesgos; 4. Puntos a observar: el experto debe señalar los riesgos potenciales que obstaculizan los procedimientos; y 5. Recomendaciones: en la opinión del experto se deben incluir recomendaciones que permitan mitigar los riesgos (Martínez, 2015).

#### **6.4.1. Condiciones de trabajo**

“A las máquinas les falta mantenimiento”

Del recorrido realizado por la empresa se observó que se da mantenimiento a la maquinaria dentro de la jornada laboral mientras que el operario de dicha máquina permanecía inmóvil esperando para continuar con sus labores, al mismo tiempo, los trabajadores de esa línea disminuían su producción debido al paro de la máquina. De igual manera, en las entrevistas el nivel obrero reconoció la obsolescencia de las máquinas y las molestias generadas por el ruido de las mismas y las fallas que presentan continuamente. No obstante, el nivel directivo aseguró conocer la importancia de que las máquinas operen de manera eficiente, señalando que existe mantenimiento preventivo pero que no es del todo efectivo debido a la complejidad de la máquina y la falta de conocimiento técnico de quien realiza el mantenimiento.

La producción es la base del negocio, sin embargo, esta producción se ve mermada debido a que el personal no es capaz de alcanzar el 100% de su capacidad productiva por factores ajenos a su persona. Como consecuencia de este disfuncionamiento se tiene una disminución en la producción, fatiga y molestia del trabajador que disminuye su rendimiento y sobre salarios debido al pago de horas extra.

Considerando que la maquinaria representa un importe importante de los activos, recomendar el reemplazo de la misma resulta poco factible para la empresa. Por otro lado, existe la posibilidad de invertir en programas de capacitación para la manipulación y el mantenimiento de las máquinas. Estas capacitaciones deberían darse por lo menos a los supervisores de cada departamento y posteriormente dedicar

espacios de 1 hora al día para que los supervisores capaciten al personal a su cargo. De esta manera se pueden disminuir los costos de mantenimiento, promover la operación óptima e incrementar la competencia de su personal.

“Los pedidos se llegan a atrasar, pero no por cuestiones operativas, sino más que nada por los pedidos y eso es de manera externa por parte del proveedor”

Existen ocasiones en que la producción se detiene debido a la falta de hilo. El nivel directivo refiere que los pedidos son realizados en tiempo, pero el proveedor no realiza la entrega en tiempo. Estas situaciones generan costos por no producción toda vez que el personal no puede continuar con sus actividades, sin embargo, sus salarios deben ser cubiertos de igual manera; costos de sobre consumo dado que, aun cuando las máquinas no estén operando continúan consumiendo energía eléctrica además de su propio desgaste; y riesgos por la posible pérdida de clientes ante la imposibilidad de entregar el pedido en tiempo. Una opción lógica para solucionar este tipo de problemáticas es establecer niveles mínimos de stock que sean revisados e informados de manera periódica y establecer mejores medios de comunicación entre departamentos de manera tal que se conozcan las necesidades de producción y por ende las necesidades de adquisición de materia prima. Así mismo, es importante generar acuerdos con los proveedores que fortalezcan la relación y generen beneficios para ambas partes como la entrega oportuna del producto y el pago en tiempo del mismo.

#### **6.4.2. Organización del trabajo**

“En situaciones algunas personas trabajan de más y otras tienen pocas actividades”

“De repente cuando unos se atrasan nos mandan a ayudar, por eso si debes saber hacer de todo.”

“Por escrito no tenemos las actividades que tenemos que realizar cada uno de los puestos. Entonces, de repente sí hay como que algo de eso no me toca, o bueno, eso le toca tal y que de repente también existe que ¡ay!, yo no lo hice”

La compañía no cuenta con una descripción de puestos adecuada, los puestos no han sido formalizados y existen funciones que no han sido asignadas, por estas razones y por la falta de una planeación de trabajo eficiente es que en muchas ocasiones los trabajadores se ven obligados a llevar a cabo tareas distintas a aquellas para las cuales fueron contratados. Este disfuncionamiento conlleva diferentes consecuencias.

Por parte del trabajador, genera disgusto al tener que “hacer el trabajo de otro”, falta de sentido de pertenencia al saber que su trabajo puede ser fácilmente sustituido por otra persona sin experiencia y un sentimiento de inconformidad con la remuneración que percibe pues ejecuta las tareas de dos puestos a la vez lo que además incrementa la carga de trabajo y por ende el cansancio. Estas situaciones pueden acarrear un menor desempeño por parte del trabajador debido a la carga de trabajo excesiva, propicia que se cometan errores por la falta de experiencia y cansancio acumulado, causando así retrasos en la producción y sobre consumos, genera diferencias entre el trabajador que ejecuta la tarea y quien se supone debería ejecutarla y contribuye de manera significativa a la rotación de personal y la pérdida de talento.

Directamente en la producción generan un mayor índice de errores y sobreconsumos y sobre tiempos evidenciando la urgencia de un plan de producción adecuado que considere la capacidad instalada y la cantidad de operarios para cada etapa de la línea de producción, estableciendo un margen de contingencia. De esta manera se hace posible un match entre la producción planeada y la real, se disminuyen los costos por mermas y tiempos de producción y se logra mayor expertiz de los trabajadores en su tarea para una ejecución más eficiente.

#### **6.4.3. Comunicación-coordinación-concertación (3C)**

“El dueño nunca esta y como que no se da cuenta de las cosas, ese nada más va a la administración y ellos le informan, pero luego ni ellos saben”

“Nosotros nunca hablamos con él, pero los de oficina como que se sienten jefes y no le dan importancia entonces no le dicen, hasta parece que les molesta”

“No, el jefe y los de la oficina quieren que todo sea secreto, aquí nada más hacemos lo que nos piden”

“Los jefes solo le hacen caso a los de oficina, a nosotros que hacemos la chamba ni nos ven”

De las frases testimonio denota la deficiencia en los canales de comunicación vertical de la empresa. Si bien los medios de comunicación son informales y la información es transmitida de manera verbal, la empresa tiene implementado un protocolo que ahínca a que la información debe darse de manera vertical según el orden jerárquico. El problema se presenta cuando dicha información es transmitida de los niveles bajos a altos pues es a consideración del nivel superior si la información llega o no al propietario, esto genera disgustos entre los trabajadores, por un lado de la persona que no se siente escuchada y pierde la confianza de expresarse y por el otro la persona que recibe la información, pues en los casos en que esta no le resulta relevante puede considerarse como una molestia innecesaria.

De esta manera el proceso de transmisión de información resulta exhaustivo e inadecuado pues al pasar la información por tantos actores se genera un efecto de teléfono descompuesta que hace que la información que llega al jefe llegue incompleta, tergiversada o simplemente no llegue. Como consecuencia existen decisiones importantes que se toman de forma desinformada o sobre bases poco confiables, así como conflictos entre niveles. Un ejemplo claro es cuando la administración toma pedidos sin saber qué producción se encuentra a tope o que no se tiene suficiente

inventario de materias primas en existencia y almacén no ha informado a compras para que se realice un nuevo pedido.

Estas faltas de comunicación derivan en consecuencias económicas serias para la organización y sociales para la organización. Continuando con el ejemplo anterior, la falta de materiales ocasiona retraso en la producción, la aceptación de nuevos pedidos genera sobre carga de trabajo, la sobre carga de trabajo propicia la comisión de errores que conllevan a un retraso mayor y sobreconsumo de recursos, estos retrasos y disminución en la calidad del producto puede causar descontento de clientes y disminución de las ventas y a largo plazo una mancha en la reputación de la empresa por falta de compromiso.

Para regular estos disfuncionamientos se recomienda formalizar los canales de comunicación a través de tecnologías de la información, pueden ser recursos simples como correos electrónicos que transmitan la información a todos los interesados hasta sistema más complejos de ERP que alimenten y actualicen en tiempo real la información y permitan su consulta. Efectuar reuniones periódicas, que pueden ser semanales o diarias dependiendo de los niveles de trabajo para informar sobre los objetivos a alcanzar y las necesidades de los departamentos, de esta manera se pueden unificar las metas y trabajar de manera conjunta para lograrlas sin perjuicio de otros. De igual manera es necesario propiciar la comunicación entre los actores ya que es frecuente que quienes se encuentran en la operación tengan mayor conocimiento sobre la marcha del negocio y las deficiencias que se presentan que aquellos que toman las decisiones.

#### **6.4.4. Gestión del tiempo**

“Deberían pedir el material con tiempo, luego nos tenemos que quedar horas extras”

“Luego nos piden pedidos de un día para otro y si hay que echarle más rápido y si el pedido sale mal ya no se puede corregir y hay que hacerlo otra vez”

“Los que entran sin experiencia si nos atrasan, pero tampoco les puedes exigir mucho porque no es mucho lo que nos pagan”

Las frases testimonio de la gestión del tiempo señalan que no se tiene una programación de actividades, de hecho, los departamentos administrativos dijeron que no planean sus actividades debido a que surgen imprevistos que se atienden con prioridad. Mientras tanto, los departamentos de producción ejecutan la misma tarea todos los días por lo que no consideran necesaria una programación anticipada, además, señalan que no siempre es posible hacer un plan debido a que reciben pedidos de un momento a otro. Estos disfuncionamientos se relacionan con la falta de comunicación dentro de la empresa y la implementación estratégica toda vez que no existe un plan estratégico que dicte las pautas para alcanzar los objetivos de la organización. La falta de orientación estratégica provoca que no se utilicen de manera eficiente los recursos y que los departamentos trabajen de manera unilateral, por consecuencia no es posible lograr un crecimiento y se pierde potencial.

La empresa se asimila a una balsa llena de gente, si no se tiene definido un destino cada individuo remara hacia un lado diferente y la balsa no avanzará, sin embargo, si se fija un destino, juntos pueden planear la mejor ruta para llegar a ese destino, y si además se fijan plazos de tiempo es más probable que cada individuo ponga su mayor esfuerzo para llegar a la meta. Así mismo en la organización es necesario que se planeen las rutas de acción de manera conjunta teniendo en mente que se trabaja para un fin común. Con este fin se propone la implementación de un plan de acción estratégico que muestre los objetivos a corto y largo plazo y permita planear las actividades necesarias para lograrlos.

#### **6.4.5. Formación integrada**

“Según los encargados nos capacitan, pero ellos esperan que entres sabiendo”

“Siempre hay nuevos y luego ni le saben, hay uno es tiene que andar enseñando para que no nos atrasemos”

En un escenario ideal los puestos requieren la contratación de personas con experiencia en el puesto que van a desempeñar y ofrecen programas de capacitación de tres meses para que el trabajador se integre al trabajo, pero la realidad es muy diferente. Debido a la alta rotación de personal, la falta de mano de obra calificada y la gran cantidad de empresas de esta industria en la zona en que se desempeña la empresa en muchas ocasiones se ignoran los criterios de contratación y los programas de capacitación no se completan o no se ejecutan, esto demuestra la falta de compromiso con la formación del personal y acarrea retrasos y deficiencias en la línea de producción.

De manera irónica, la contratación de personal poco calificado contribuye a la rotación de personal pues las nuevas contrataciones son lanzadas directamente a la producción lo que ocasiona conflictos con sus compañeros al no cubrir la producción que se les exige, por ello es que en muchas ocasiones los trabajadores no logran integrarse y prefieren marcharse. Por otro lado, los trabajadores con mayor antigüedad se quedan estancados en una posición de trabajo monótona que no les ofrece adquirir mayor experiencia que con la que ya cuentan.

En lo que respecta al personal administrativo, estos señalan que en varias ocasiones no saben cómo ejecutar una tarea por lo que deben investigar por su cuenta y son propensos a cometer errores y tener que rehacer el trabajo. Este disfuncionamiento causa sobre tiempos pues el tiempo invertido en investigar en diversas fuentes es tiempo en que se dejan de realizar sus funciones para las que fueron contratados, además genera sobresalarios pues para cumplir con sus tareas deben realizarlas fuera de horario laboral. Invertir en un programa de capacitación no solo incrementará la capacidad intelectual de los trabajadores, sino que hará más eficiente el trabajo. En un curso de capacitación la información está digerida y proviene de fuentes confiables, además combina el conocimiento teórico con el práctico lo que ahorra al trabajador el tiempo de estar buscando la información y le permite concentrarse en el aprendizaje.

#### **6.4.6. Implementación de la estrategia**

“El dueño nunca esta y como que no se da cuenta de las cosas, ese nada más va a la administración y ellos le informan, pero luego ni ellos saben”

“Diana toma las decisiones y a veces la jefa la esposa, es que depende, a veces ella dice una cosa y la conta dice otra”

“Estaría bien que nos dieran bonos por producción, luego trabajamos el doble para sacar pedidos grandes, pero te pagan lo mismo”

“Luego hablas con otra gente que trabaja en empresas de lo mismo y les pagan más”

“Si, aquí con el puesto que entras te quedas, yo no he visto a nadie que lo promuevan o le aumenten el sueldo, yo una vez si lo hable con mi supervisor, pero de ahí no paso”

“En la región hay muchas maquilas y la gente joven se cambia de una a otra”

En la implementación de la estrategia destacan dos disfuncionamientos. El primero involucra a quienes toman las decisiones, estas se centran en el propietario, todas las decisiones son tomadas por él y ante su ausencia por su esposa, sin embargo, ninguno de ellos se parece estar completamente enterado de lo que sucede en la empresa, es por ello que en ocasiones los jefes de departamentos tomas decisiones por su cuenta, esto genera confusión y disparidad entre el personal. La ausencia de autoridad genera desconfianza en las decisiones que se toman mientras que la desinformación conlleva a la toma de malas decisiones. La confianza en el personal y la delegación de responsabilidades pueden ayudar a disminuir estos disfuncionamientos e incrementar la eficiencia al eliminar los tiempos de consulta, permite a los directivos concentrarse en decisiones estratégicas mientras que los

mandos medios pueden tomar decisiones más certeras y rápidas; incrementa la motivación de los mandos medios y el sentido de pertenencia y compromiso.

En segundo lugar, se encuentra la gestión del personal. Los sueldos son considerados bajos en comparación a otras empresas locales, no existen prestaciones más allá de las que marca la ley, no hay posibilidad de crecimiento profesional y no se reconoce el esfuerzo. Todos estos puntos se reflejan en la falta de motivación del personal quienes no se sienten identificados con la cultura organizacional de la empresa. La falta de motivación genera un bajo compromiso con los objetivos organizacionales además de un desempeño deficiente. No es de extrañarse que los índices de rotación sean tan elevados. No obstante, los niveles directivos han calificado sus prestaciones como buenas, incluso por encima de la competencia, Una vez más es claro que la falta de conocimiento del negocio pone en desventaja a la directiva pues no resultan una oferta de empleo atractiva lo que genera la pérdida de talento. Evidentemente es necesario mejorar la oferta salarial y recompensar a los trabajadores destacados con bonos e incentivos, esto puede incrementar su motivación y mejorar su desempeño laboral.

## **VII. PROPUESTA DE MEJORA Y CONCLUSIONES**

### **7.1. Propuesta de Mejora**

El diseño organizacional es el proceso de configurar las estructuras, procesos, sistemas de remuneración, políticas y comportamientos para crear una organización efectiva capaz de alcanzar los objetivos empresariales. La estructura organizacional determina dónde se localiza el poder de mando, esta comprende los componentes organizacionales, sus relaciones y sus jerarquías. Esta estructura moldea las energías de la organización creando una identidad para sus trabajadores cuyos roles son tan importantes como la estructura misma (Galbraith et al., 2008).

Los cambios internos y externos pueden generar la necesidad de una modificación en las estructuras que permita generar ventaja competitiva, pues, si bien existen fórmulas estratégicas que pueden llevar al éxito, estas no duran para siempre, pues cada cambio dentro o fuera de la organización puede afectar sus necesidades, es por ello que se deben realinear y reconfigurar las estructuras de acuerdo a la estrategia. Algunos ejemplos de situaciones que empujan al rediseño organizacional son la creación de nuevas divisiones de negocio, el crecimiento de la empresa o la intención de crecer, el cambio de directivos, los cambios del entorno, el bajo rendimiento o bien el simple cambio de la estrategia organizacional (Galbraith et al., 2008).

En el modelo socioeconómico, se considera a la empresa como un ensamble de estructuras y comportamientos que crean los resultados de la actividad, por eso cuando el funcionamiento deseado difiere del funcionamiento real se dice que existen disfuncionamientos, es decir, roces entre las estructuras y los comportamientos de interacción, así pues, se sugiere que es posible alcanzar los resultados esperados a partir de una mejor interacción entre estos componentes. Para concretar este cambio se considera la articulación de tres ejes: procesos, herramientas y decisiones políticas (Martínez, 2015).

La estructura de Textiles Hidalguenses no se ha modificado desde su creación a pesar de los diversos eventos que han acontecido (cambio de giro, cambio de locación, incremento de la plantilla laboral, cambios en las tendencias de gestión de personal, regulaciones laborales y cambios tecnológicos, entre otros), no es de extrañarse que existan disfuncionamientos entre el comportamiento de los actores y su estructura. La falta de una estrategia clara y canales de comunicación deficientes se reflejan en los resultados.

De acuerdo con Mintzberg, la división del trabajo y la coordinación son factores fundamentales en cualquier organización, y plantea cinco mecanismos para la coordinación del trabajo: 1) comunicación informal, 2) supervisión directa, 3) estandarización de los procesos de trabajo, 4) estandarización de los productos y 5) estandarización de los conocimientos del trabajador, creando así cinco tipos de estructuras: simple, burocrática mecánica, burocrática profesional, por divisiones o funciones, y adhocracia (Martínez, 2015).

Para poder establecer un proyecto de mejora es necesario la participación vertical y horizontal, que, a partir de los disfuncionamientos identificados en el diagnóstico, propongan soluciones innovadoras. Antes de iniciar dicho proyecto, es necesario seleccionar y detallar las acciones que se llevarán a cabo, así como los recursos necesarios, para este propósito, se proponen herramientas cuya tarea es la instauración de relaciones sanas en la organización para incrementar la competitividad (Savall et al., 2008).

Una de estas herramientas es el Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX) que lista de manera prioritaria las acciones estratégicas que la empresa desea emprender en un plan de 3 a 5 años. Este plan ayuda a la dirección a tener presente su estrategia, y a los mandos medios a comunicar a sus subordinados su contribución al plan global (Savall et al., 2008).

De esta manera, haciendo uso de la herramienta PAEINTEX se procede a definir, las acciones estratégicas propuestas para Textiles Hidalguenses de manera prioritaria de acuerdo a los disfuncionamientos identificados en el diagnóstico y con base a las propuestas realizadas por los actores de manera vertical y horizontal como se muestra a continuación en la Tabla 18.

Tabla 18

Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX)

Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAEINTEX)		
Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas
Rediseño Organizacional	Redefinir la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar la misión y visión de la empresa acorde a los objetivos actuales, capacidades y entorno</li> </ul>
	Definir la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir puestos y delegar responsabilidades</li> <li>• Elaborar manuales de procedimientos.</li> <li>• Establecer políticas de venta integrales</li> <li>• Establecer canales de comunicación formales</li> <li>• Establecer programas de mantenimiento</li> </ul>
	Establecer un sistema de remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer indicadores de desempeño esperados</li> <li>• Evaluar el desempeño y dar seguimiento</li> <li>• Establecer recompensas por desempeño sobresaliente</li> <li>• Determinar medidas correctivas y sanciones por bajo desempeño y mal comportamiento</li> <li>• Establecer políticas de crecimiento y plan de carrera laboral</li> </ul>
	Formación integrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas de contratación de personal,</li> <li>• Establecer programas de capacitación y entrenamiento,</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas para detectar necesidades de capacitación</li> </ul>

**Nota:** Elaboración propia.

Con los objetivos anteriores y las actividades prioritarias definidas habrán de discutirse las actividades específicas para completar cada una de las tareas listadas, así como los tiempos de ejecución y recursos necesarios. Para ello es necesario que se logre un consenso y compromiso de todos los interesados. De manera que depende de la empresa y su intención de cambio la puesta en marcha del proyecto en el momento que resulte conveniente para posteriormente evaluar los resultados.

El propósito e intención de realizar un diagnóstico socioeconómico es establecer estrategias de mejora a partir de los disfuncionamientos identificados que permitan un mejor funcionamiento entre las estructuras y los comportamientos. Dicho esto, los objetivos prioritarios deben formularse con motivo de dar solución a los disfuncionamientos y disminuir o en su caso, eliminar los costos ocultos. En la siguiente Tabla número 19 se presentan los objetivos prioritarios y cómo estos pueden disminuir los costos ocultos.

Tabla 19

Relación de las Acciones Prioritarias con los Disfuncionamientos

Relación de las acciones prioritarias con los disfuncionamientos			
Acciones prioritarias	Beneficios	Disfuncionamiento	Costos ocultos
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Actualizar la misión y visión de la empresa acorde a los objetivos actuales, capacidades y entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ayuda en la toma de decisiones estratégicas</li> <li>•Permite a los actores identificarse con la empresa y los motiva a esforzarse por una meta común.</li> <li>•Determina las acciones a seguir para alcanzar el objetivo</li> <li>•Crea identidad para la organización y sus colaboradores</li> <li>•Permite establecer parámetros de rendimiento</li> </ul>	Implementación de la estrategia	No creación de potencial
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Definir puestos y delegar responsabilidades</li> <li>•Elaborar manuales de procedimientos.</li> <li>•Establecer políticas de venta integrales</li> <li>•Establecer canales de comunicación formales</li> <li>•Establecer programas de mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Promueve la toma de decisiones rápida e informada</li> <li>•Disminuye riesgos de actividades mal ejecutadas u omisión de tareas</li> <li>•Permite la especialización del trabajador</li> <li>•Ayuda a coordinar las actividades de manera eficiente y efectiva entre departamentos</li> <li>•Evita mal entendidos al mejorar la comunicación entre niveles y departamentos</li> <li>•Evita tiempos muertos por consultas de información y fallas.</li> <li>•Evitan distracciones entre compañeros, incrementa la eficiencia</li> <li>•Disminuye riesgos de accidentes</li> <li>•Mejora la eficiencia de la maquinaria y equipo, reduce tiempos muertos</li> </ul>	3C Implementación de la estrategia Organización del trabajo	No producción por retrasos : \$1,878,000.00 No producción por accidentes de trabajo: \$ 152,200.00 Sobresalarios por pago de liquidaciones: \$231,000.00 No producción por paros: \$115,200.00
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Establecer indicadores de desempeño esperados</li> <li>•Evaluar el desempeño y dar seguimiento</li> <li>•Establecer recompensas por desempeño sobresaliente</li> <li>•Determinar medidas correctivas y sanciones por bajo desempeño y mal comportamiento</li> <li>•Establecer políticas de crecimiento y plan de carrera laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incrementa la productividad del trabajador</li> <li>•Reconocer el esfuerzo incrementa el compromiso</li> <li>•Incrementa la fidelidad de los trabajadores</li> <li>•Evita conflictos empresa – trabajador</li> <li>•Permite retener a los trabajadores, disminuye rotación de personal</li> <li>•Permite identificar trabajadores con potencial y retener talento</li> </ul>	Implementación de la estrategia Organización del trabajo	No producción: 264,000.00
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Establecer políticas de contratación de personal,</li> <li>•Establecer programas de capacitación y entrenamiento,</li> <li>•Realizar evaluaciones periódicas para detectar necesidades de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incrementa la fuerza laboral</li> <li>•Mejora las capacidades de los trabajadores</li> <li>•Incrementa las posibilidades de alcanzar las metas</li> <li>•Disminuye tiempos muertos y sobreconsumo de recursos</li> <li>•Promueve el uso consciente y responsable de los recursos</li> <li>•Evita desperfectos en la producción</li> <li>•Incrementa la calidad del producto y del servicio al cliente</li> <li>•Incrementa la productividad y la eficiencia</li> <li>•Disminuye la necesidad de re trabajos y horas extra</li> </ul>	Implementación de la estrategia Formación integrada Organización del trabajo	Sobretiempos: \$815,616.00 Sobreconsumos \$332,102.00

Nota: Elaboración propia.

## **7.2. Conclusiones**

Con el transcurso de los años las empresas se enfrentan a diversos cambios internos y externos que afectan su actividad económica. La globalización, las exigencias de la sociedad y los cambios tecnológicos hacen que el entorno sea cada vez más competitivo, haciendo que las estrategias empresariales que alguna vez fueron eficaces se vuelvan obsoletas rápidamente. De ahí la necesidad de contar con información actualizada, certera y confiable sobre el funcionamiento de la empresa para la toma de decisiones.

Infortunadamente, la realidad de la empresa mexicana se encuentra marcada por la indiferencia hacía las nuevas tendencias de gestión y a los cambios tecnológicos. La gestión empresarial en México sigue siendo altamente influenciada por las viejas escuelas de la administración en las que el trabajador no es más que un recurso y el liderazgo que se ejerce tiende a ser autoritario. Estas situaciones generan tensión dentro de la organización, incertidumbre y, por ende, baja productividad (Martínez, 2015).

Textiles Hidalguenses es un ejemplo de ello, pues, desde su fundación en 2011 se ha regido por una estructura organizacional simple en la que la toma de decisiones se concentra en los propietarios, esta situación ha propiciado una división en la empresa de aquellos que tienen el poder contra aquellos sobre quienes es ejercido, lo que ha llevado a generar disfuncionamientos entre las estructuras y los comportamientos que con los años se ha ido agravando al grado de que el rendimiento en conjunto de la empresa sea deficiente. Si bien, estas formas de gestión en algún momento lograron incrementar la productividad empresarial, es evidente que no se adecuan a las necesidades organizacionales actuales, lo que sugiere un cambio de paradigma en el que se humanicen las relaciones entre las estructuras.

El modelo socioeconómico permite disponer de información de primera mano y a partir de ella tomar decisiones a conciencia. La intervención investigación permite conciliar el factor social con el económico, en busca de un trabajo más humano, pues

ante las necesidades organizacionales es indispensable realizar estudios desde un punto de vista sociológico que permita comprender los procesos de interacción entre los actores y el espacio organizacional, esto permite identificar aquellos factores que influyen en que un trabajador coopere con los objetivos de la organización.

Los resultados del diagnóstico de disfuncionamientos realizado a la empresa mostraron una disminución en el rendimiento que encuentra sus causas en su falta de adaptación al cambio y la carencia de una estrategia empresarial clara y lógica que contemple la situación actual de la organización y su entorno. La dirección se ha concentrado en generar mayores ganancias mediante la disminución de los costos visibles que ha descuidado a su recurso más importante, el recurso humano. Esta situación priva a la empresa de generar valor y limita su crecimiento.

Ausentismo, rotación de personal y no calidad son los principales indicadores de costos ocultos que se presentaron, estos se encuentran relacionados con los seis dominios de disfuncionamientos, principalmente con la Implementación de la estrategia donde se agrupan el 29% de las frases testimonio, las condiciones de trabajo con el 21%, organización del trabajo y gestión del tiempo que reportaron el 15% cada una, Comunicación, coordinación y concertación que acumuló el 12% y por último Formación integrada que obtuvo el 8% de las frases.

Así pues, los costos ocultos fueron cuantificados por un estimado de \$3,776,768.43 que se distribuyen en la rotación de personal por \$2,124,650.00 (56% del total de costos ocultos); No calidad por \$815,616.00 (22%); Accidentes de trabajo por \$457,302.43 (12%); Ausentismo de \$ 264,000.00 (7%) y Falta de productividad por \$115,200.00 (3%). Del análisis del impacto económico que tienen los costos ocultos en la organización se obtuvo que estos se equiparan a un 20% de los costos visibles y un 17% del total de costos (costos ocultos más costos visibles). De esta manera, el total de costos en que incurre la empresa asciende a la suma de \$22,982,112.43, cantidad que supera los ingresos obtenidos en el mismo periodo de \$18,450,135.00 lo que se refleja en su resultado financiero negativo.

Cambios en la estructura organizacional y compromiso de los actores son los pilares fundamentales para dar solución a los disfuncionamientos. Por tal razón, y haciendo uso de la herramienta de gestión propuesta por el modelo socioeconómico PAEINTEX es que se propone un rediseño organizacional que comprende el alcance de cuatro objetivos estratégicos, el primero sugiere una actualización de la estrategia empresarial acorde a los objetivos actuales de la empresa, su capacidad instalada e intelectual y el entorno en que se desenvuelve; el segundo objetivo es redefinir la estructura organizacional mediante la formalización y la delegación de responsabilidades fundado en la necesidad de tomar decisiones de manera informada y oportuna, y contemplando el tamaño y complejidad de las estructuras departamentales, y que permita una distribución adecuada del trabajo; el tercer objetivo es establecer un sistema de remuneraciones que evalúe y recompense el trabajo de forma que se pueda atraer y retener el talento y se estimule la productividad del trabajador; y el cuarto objetivo consiste en establecer programas de formación integrada que contribuyan a la adquisición de capacidades e incremente el potencial de la organización.

La importancia de identificar los disfuncionamientos en las organizaciones es que se puede conocer su causa de primera mano. Los comportamientos de los actores influyen de manera directa en los resultados, por tal motivo, es primordial gestionar tales comportamientos. En este estudio la implementación de la estrategia fue el principal disfuncionamiento señalado, causa intriga pensar que un grupo de personas estén trabajando sin conocer su meta y que la propia dirección no sepa cómo alcanzarla, sin embargo, este es un mal común en las organizaciones mexicanas, no obstante, la investigación-intervención que sugiere el modelo socio económico promete concientizar a la dirección respecto a la necesidad de un cambio al mostrarles en un “espejo” sus debilidades, las cuales solo se pueden disminuir si se les conoce.

Si bien, este trabajo se limita a la etapa de diagnóstico y a la propuesta de mejora para la implementación del proyecto ya ha presentado un resultado positivo al evidenciar las necesidades de la organización y al concientizar a aquellos encargados

de la toma de decisiones estratégicas acerca de la importancia de generar espacios de trabajo agradables y más humanos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, K., & Yáñez, M. (2016). Costos De Los Accidentes Laborales: Cartagena-Colombia, 2009-2012. *Ciencias Psicológicas*, 10(1), 31–41.
- Arias, J. D., & Cano, V. (2021). Contabilidad De Gestión Y Regímenes De Poder: Revisión De La Literatura Y Reflexión Crítica Sobre Los Eufemismos De Los Sistemas De Costos En Las Organizaciones\*. *Innovar*, 31(82), 45–64.  
<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n82.98427>
- Becerra, M. E., Sandoval, G. D., & Delgado, L. A. (2021). El análisis de los costos ocultos como punto de partida para el crecimiento en las miypes en Puerto Vallarta, Jalisco. *Revista RELAYN Micro y Pequeña Empresa En Latinoamérica*, 5(1). <https://doi.org/10.46990/relayn.2021.5.1.99>
- Cadrasco, T. J., & Ossa, H. A. (2019). *Efecto De Los Costos Ocultos En La Generación De Valor: Estudio De Caso Empresa De Confección*.  
<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/12773>
- CANAINTEX. (2022a). Historia. *Canaintex*. <https://canaintex.org.mx/historia/>
- CANAINTEX. (2022b). *Información Estadística*.  
[https://canaintex.org.mx/informacion\\_estadistica\\_/](https://canaintex.org.mx/informacion_estadistica_/)
- Data México. (2023a). *Fabricación De Prendas De Vestir: Salarios, Producción, Inversión, Oportunidades Y Complejidad*. Data México.  
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/>
- Data México. (2023b). *Industrias Manufactureras: Salarios, Producción, Inversión, Oportunidades Y Complejidad*. Data México.  
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/>

- Data México. (2023c). *Operadores De Máquinas Y Equipos En La Elaboración De Productos Textiles, Cuero Y Piel: Salarios, Diversidad, Industrias E Informalidad Laboral*. Data México.  
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/manufacturing>
- Escalante, E., & Páramo, M. de los Á. (2011). *Aproximación Al Análisis De Datos Cualitativos (1º)*. Universidad del Aconcagua.  
[http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos\\_digitales/177/aproximacion-al-analisis-de-datos-cualitativos-t1-y-2.pdf](http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/177/aproximacion-al-analisis-de-datos-cualitativos-t1-y-2.pdf)
- Few, S. (2009). *Now You See It: Simple Visualization Techniques for Quantitative Analysis*. Analytics Press.
- Franco, O. A. (2017). *Análisis De Costos Ocultos Mediante Metodo Socieconomico De Una Empresa Pyme En El Estado De Aguascalientes*. [Universidad Autónoma de Aguascalientes].  
<http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/11317/1360/419213.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galbraith, J. R., Downey, D., & Kates, A. (2008). *Designing Dynamic Organizations*. Jaico Publishing House.  
[https://books.google.com.mx/books/about/Designing\\_Dynamic\\_Organizations.html?id=aDRSPwAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Designing_Dynamic_Organizations.html?id=aDRSPwAACAAJ&redir_esc=y)
- García, N. M. (2016). *Estrategias Para Detectar Y Reducir Los Costos Ocultos En El Área De Producción De Una Empresa Productora De Esencias Y Colorantes a Través Del Modelo Socioeconómico De Las Organizaciones* [Instituto Politécnico Nacional].

[https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/24082/MAN2017%20G337n%20Nalleli%20Monserrat%20Garc%c3%ada%20Cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=](https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/24082/MAN2017%20G337n%20Nalleli%20Monserrat%20Garc%c3%ada%20Cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

y

Guerrero, S., Hernández, M. A., & Pérez, C. C. (2021). Costos Ocultos Relacionados Con Disfuncionamientos En La Implementación De La Estrategia De Una Empresa Restaurantera. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(2), 45–57.

<https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2020.436>

Guerrero, S., Hernández, M., & Pérez, C. C. (2020). Estimación de costos ocultos en una pequeña empresa del sector restaurantera. *Tendencias Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Vol. XII, 2020, ISBN 978-980-7857-39-0, págs. 201-218*, 201–218.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8095532>

Hernández, J., Fernández Guanche, H., Negrón González, A., Bauchel, W., & Duro, L. (2014, noviembre 24). *Identificación De Costos Ocultos Asociados a La Organización Del Trabajo En La Empresa Mixta Coralac S.a. Helados Nestlé*. Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura, La Haban Cuba.

<https://doi.org/10.13140/2.1.3653.4088>

Hernández, M. (2020). Prácticas Tradicionales Y Contemporáneas De La Contabilidad De Gestión: Una Revisión De La Literatura. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 5(2), Article 2.

INEGI & CANAINTEX. (2020). *Colección De Estudios Sectoriales Y Regionales. Conociendo La Industria Textil Y De La Confección*.

- [https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825195649.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenido/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825195649.pdf)
- ISEOR. (2013a). *Le Management Socio Economique*.  
[http://164.132.163.82/Sitelseor/iseor\\_espagnol/management\\_socioeco-ESP.asp](http://164.132.163.82/Sitelseor/iseor_espagnol/management_socioeco-ESP.asp)
- ISEOR. (2013b). *Un Método Innovador, Eficaz Y Sostenible*.  
[http://164.132.163.82/Sitelseor/iseor\\_espagnol/default-ESP.asp](http://164.132.163.82/Sitelseor/iseor_espagnol/default-ESP.asp)
- Marcelino, M. (2010). Diagnóstico Socioeconómico En Una Empresa Familiar. Sus Disfuncionamientos Y Costos Ocultos. *Economía y Sociedad*, XIV(26), 83–103.
- Martínez, G. (2015). El Management Socioeconómico En Pymes Del Sector De Metalmecánica. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 3(6), Article 6. <https://doi.org/10.29057/icea.v3i6.138>
- Negrón, A., Gemar, G., & Noda, M. (2020). *Identificación De Costos Ocultos Relacionados Con La Gestión De Competencias Laborales / Identification of Hidden Costs Associated with Labor Competencias Management*. 26, 2020.
- Negrón, A., Gémar, G., & Noda, M. (2021). Modelo de Gestión de Costos Ocultos para la Mejora Continua de los Recursos Humanos. *Revista Economía y Negocios*, 12(2), 1–17.
- Nishizawa, R. M. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *PERSPECTIVAS*, 34, 181–209.
- Parra, J. F., & Peña, Y. C. (2014). La Teoría De Los Costosdesempeños Ocultos: Una Aproximación Teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39).  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-39.tcd0>

- Pérez, C. C. (2012). *Proyecto Para Mejorar El Desempeño Socioeconómico De La Empresa Cotsa: Un Enfoque En Las Estructuras Organizacionales*. [Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo].  
[http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/1880/PROYECTO%20PARA%20MEJORAR%20EL%20DESEMEPE%c3%91O%20SOCIOECON%c3%93MICO%20DE%20LA%20EMPRESA%20COTSA\\_UN%20ENFOQUE%20EN%20LAS%20ESTRUCTURAS%20ORGANIZACIONALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/1880/PROYECTO%20PARA%20MEJORAR%20EL%20DESEMEPE%c3%91O%20SOCIOECON%c3%93MICO%20DE%20LA%20EMPRESA%20COTSA_UN%20ENFOQUE%20EN%20LAS%20ESTRUCTURAS%20ORGANIZACIONALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramírez, A. del P. (2018). Reconocimiento De Los Costos Ocultos Para Una Adecuada Administración De La Materia Prima. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 5(02), Article 02. <https://doi.org/10.24133/sigma.v5i02.1252>
- Santiago, J. (2019). *Diagnóstico De La Gestión Del Servicio Social Comunitario De Una Universidad Pública a Través De La Metodología De Gestión Socio-Económica* [UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA].  
<https://repositorioinstitucional.uabc.mx/bitstream/20.500.12930/667/1/ENS089975.pdf>
- Savall, H., & Zardet, V. (2016). Strategic Bedrock Theory and the Cohesion Leverage Effect. *The Theory and Practice of Socio-Economic Managemen*, 1(1), 3–27.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar Los Desempeños Ocultos De Las Empresas a Través De Una Gestión Socioeconómica (2º)*. IAE de Lyon, Université Jean Moulin, Lyon 3.
- Sowa, J. (2000). Knowledge Representation: Logical, Philosophical, and Computational Foundations. *Computational Linguistics*, 27(2), 286.

- Vargas, T., Moreno, H., & Villegaz, E. (2011). *CUANTIFICACIÓN DE LOS DISFUNCIONAMIENTOS EN LA GESTIÓN DEL TIEMPO DE UNA PYME. CASO COTSA*. XV, 28–39.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/11744>
- Vázquez, A. (2014). *La Gestión Del Tiempo Como Generador De Costos Ocultos En La Producción. Estudio De Caso De Una Empresa Metalmecánica Hidalguense* [UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO].  
<http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/2682/AT19000.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vergara, Y., Hernández, M., & Guerrero, S. (2021). Modelo socioeconómico de costos ocultos en el sector abarrotero. *Tendencias en la Investigación Universitaria: Una visión desde Latinoamérica. Volumen XVI, 2021, ISBN 978-980-7857-53-6, pág. 112, 112*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8644671>
- Villacís, J. A., & Villarroel, V. A. (2020). Prácticas De Contabilidad De Gestión, Para La Toma De Decisiones. *Costos y Gestión*, 98, Article 98.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (Fifth edition). SAGE.  
[https://handoutset.com/wp-content/uploads/2022/06/Case-Study-Research-Design-and-method-Robert-K.Yin\\_.pdf](https://handoutset.com/wp-content/uploads/2022/06/Case-Study-Research-Design-and-method-Robert-K.Yin_.pdf)
- Zardet, V., Savall, H., Podmoguilnye, M., & Farré, D. (2020). Impactos De La Digitalización En Los Sistemas De Información De Gestión Y Costos. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 1(16), 102–127.

## APENDICES

### Anexo 1: Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD																								
	2022				2023								2024											
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A
Acercamiento con la empresa y presentación	█																							
Primer estancia y reconocimiento de la empresa				█																				
Selección de tema de investigación		█	█																					
Revisión de literatura		█	█																					
Consulta de referencias	█	█	█		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Redacción del marco teórico				█	█	█	█																	
Redacción del estado del arte				█	█	█	█																	
Planteamiento y redacción de la problemática				█	█	█	█																	
Redacción de la pregunta de investigación y objetivos				█	█	█	█																	
Redacción de la justificación				█	█	█	█																	
Revisión de aspectos metodológicos							█	█																
Presentación de protocolo									█															
Ajustes									█	█														
Elaboración de instrumento									█	█														
Aplicación de instrumento y recolección de datos											█													
Aplicación del modelo socioeconómico											█	█												
Diagnóstico del estudio de caso													█	█										
Elaboración de la conclusión															█	█								
Elaboración de la propuesta																█	█	█	█					
Presentación del examen de adecuación																					█			
Ajustes finales																						█	█	█
Presentación del examen de grado																								█

## Anexo 2: Guía de Entrevista Semiestructurada

Dimensión	Disfuncionamiento	Pregunta
Condiciones de trabajo	Materiales y equipo	¿Consideras que cuentas con el material y el equipo necesario para realizar tu trabajo? ¿Qué equipo o material necesitas para realizar tu trabajo de una mejor forma?
	Acondicionamientos y arreglos de locales	¿Consideras las instalaciones adecuadas para realizar su jornada laboral? ¿Qué te gustaría implementar para mejorar tu lugar de trabajo?
	Carga física del trabajo	¿Cómo consideras tu trabajo físicamente?
	Horarios de trabajo	¿Cómo es el horario de trabajo? ¿En tu jornada laboral te da tiempo de realizar tus actividades diarias? ¿Respetan los horarios de trabajo, es decir que llegues en el horario estipulado de entrada y de la misma forma tu jornada termine en el horario acordado?
	Ambiente de trabajo	¿Cómo es el ambiente laboral con los compañeros y dueños?
Organización del trabajo	Repartición de tareas, misiones y funciones	¿Conoces cuál es el puesto que desempeñas dentro de la organización? Indica cuáles son tus funciones ¿Consideras que las funciones que realiza son indicadas a tu puesto?
	Delegación de responsabilidades y toma de decisiones	Respecto a las decisiones tomadas sobre el trabajo y la organización, ¿Quién es la persona encargada de la toma de decisiones? ¿consideras que son las adecuadas?

Dimensión	Disfuncionamiento	Pregunta
	Trabajo en equipo y carga de trabajo	¿Cómo es el trabajo entre compañeros, se apoyan o cada uno se dedica a su trabajo? ¿Consideras que el trabajo designado a cada uno es designado de forma equitativa?
	Autonomía del trabajo	¿Cuándo se encuentran sin supervisión cómo consideras que se efectúa el trabajo? ¿Si pudieras darles un consejo a tus compañeros para qué realizaran su trabajo de una forma más eficiente cual sería?
	Procedimientos	¿En caso de tener algún conflicto en tu área de trabajo cómo lo solucionas?
<b>3 C (Coordinación, Comunicación y Concertación)</b>	Vertical	¿Cuándo se desea proporcionar una información de qué forma es?
	Horizontal	¿Cómo es la comunicación con tus compañeros?
<b>Gestión del tiempo</b>	Interna al servicio	¿Cuáles son los principales problemas que surgen al almacenar los productos terminados? ¿Podrías mencionar cuáles son las principales observaciones que realizan los clientes sobre el servicio o sus productos?
	Planeación y programación de actividades	¿Tus actividades las realiza conforme a qué situación? ¿Tienes días asignados para realizar actividades específicamente?
	Factores perturbadores de la gestión	¿Qué haces en tus tiempos muertos? ¿Con qué frecuencia realizas retrabajos? ¿Cuáles son las principales razones por las que se tardan en realizar tus actividades?

Dimensión	Disfuncionamiento	Pregunta
	Suministros de inventarios que acarrearán una ruptura en la existencia	¿Cuáles son las principales causas de que no se cuente con la existencia de mercancía, ofrecida al cliente?
<b>Formación integrada</b>	Competencias disponibles	¿Con qué equipo cuenta la empresa que no es utilizado? ¿Esto a qué se debe?
	Necesidad de formación	¿En qué te gustaría que te capacitarán para poder desempeñar tu trabajo de una mejor manera?
	Formación y cambio tecnológico	¿Consideras que el software que se maneja es el adecuado y es aprovechado de forma correcta? ¿Consideras que se podría implementar una nueva tecnología que apoye a la empresa?
<b>Implementación de estrategia</b>	Falta de administración	¿Qué consideras que se podría hacer para mejorar la administración del mejor lugar?
	Inventario	¿Cuáles son los principales conflictos que observas con la mercancía?
	Gestión del personal	¿Consideras que el personal contratado es apto para los para las funciones otorgadas? ¿Sabes si se cuenta con algún reglamento dentro de la empresa? ¿Podrías mencionar algunas de las reglas? ¿Consideras que las reglas establecidas son efectuadas de forma correcta?
	Rotación de personal	¿Sabes cuáles son las causas por lo que dejan de asistir los colaboradores?
	Sistemas de remuneraciones y falta de prestaciones	¿Cómo es distribuido tu salario? ¿Si pudieras solicitar alguna mejora cuál sería?

### Anexo 3: Frases Testimonio de la Familia de Condiciones de Trabajo

<b>1.1. CONDICIONES Y ARREGLO DE LOCAL</b>	
<b>Frase testimonio (7)</b>	<b>Origen</b>
En cuanto a las instalaciones, ya ve que pues nosotros llevamos un manual que es de protección civil, este sí tienen las adecuaciones, de hecho se toman cursos. Para primeros auxilios, contra incendios. Y de hecho, si cuentan con sus extintores, sus salidas de emergencia.	Administrativo
Sé que hay varias normas que es en cuanto al establecimiento, en cuanto a los trabajadores y en cuanto a las instalaciones	Supervisor
Pues es que son muchas horas las que nos la pasamos ahí, más que nada, el tiempo de de trabajo y la condición.	Operativo
Se necesitan mejores escritorios y sillas	Administrativo
Se necesitan más sillas cómodas y espacio	Administrativo
Necesitamos un área común, una cocina	Operativo
A veces el internet o la luz se van, y el servidor no funciona	Administrativo

<b>1.2. MATERIALES Y APROVISIONAMIENTO</b>	
<b>Frase testimonio (17)</b>	<b>Origen</b>
No, no, no lo tenemos completo, además de que no estamos muy bien informados.	Supervisor
Entonces este sí hay muchas faltas de materiales.	Supervisor
Las máquinas que nosotros usamos hacen mucho ruido. En este caso producción, si necesita unos audifonos o tapones auditivos que eso evitaría que tengan algún daño más adelante los trabajadores este algún daño auditivo.	Administrativo
La vestimenta que no es tan necesaria, pero sí sería útil, eh de alguna manera, para llevar un mejor control.	Supervisor
En cuanto, por ejemplo, ya ve que usan botas especiales anti derrapante para, por ejemplo, evitar accidentes.	Supervisor
Alguna otra sería, guantes, vendemos lo que se llama segunda. Donde los calcetines pasan por diferentes procesos, en este caso, pues pasan por diferentes áreas, entonces al momento de que llegan ya con la con la que se encarga de estar revisando si realmente es calcetín de segunda, resulta que se encuentran con pues con suciedad en los calcetines entonces sí es importante los guantes de látex en este caso.	Supervisor
Pues si algunos de los que yo he podido observar, no porque digo igual y no estamos como que al 100 informados y tendrían que usar también a lo mejor lentes. Por el lado de que pues la pelusa. Y que llegan a volar, no, entonces yo creo este que con el paso del tiempo. Pues también eso genera alguna infección, o sea, ya sea en los ojos este también en la nariz, sí usan su cubre bocas, pero por el tema de la pandemia ya ve que se suscitó mucho y se quedó.	Supervisor
contamos con unas máquinas que no son de aquí de México, se trajeron de China y son máquinas que tienen un proceso muy distinto a que nosotros estábamos acostumbrados a trabajar.	Supervisor
Se le inserta una memoria en las máquinas de producción y en automático se va tejiendo el calcetín, entonces ya sale prácticamente, pues la la base de calcetín. Entonces hay que saber usarla, hay que saber el proceso	Supervisor
Igual tienes que saber qué tipo de hilo, qué tipo de aguja meter para todos los diseños, ya sea para dama, caballero y niño.	Operativo
Se tiene que saber que tipo de hilo y qué tipo de aguja meter en base a lo que se va a realizar a producir.	Operativo
Rara vez, por alguna situación, no sé qué no haya hilo, pero es muy raro que no se logre sacar el pedido o que la falta de gente nos genere eso, que no haya producción.	Supervisor
Regularmente si se lleva un control de inventarios, pero en este caso se produce mucho y en su momento sí prevemos que ya tenemos poco hilo de tal color, pero al momento de que se hace el pedido, tarda el proveedor en traemos el hilo y es cuando a nosotros nos atrasa un poquito.	Administrativo
El pago se realiza en cuanto sabemos que ya no hay hilo, y se hace el pedido, o sea, prevemos, pero al momento de que nosotros ya lo estamos necesitando porque se producen cantidades, pues grandes no, entonces al momento de que se necesita, pues sí tarda un poquito más el proveedor de la fecha en que nos indica para entrega. Entonces ahí es como que un poquito más de proveedor.	Administrativo
Los pedidos se llegan a atrasar pero no por cuestiones operativas, sino más que nada por los pedidos y eso es de manera externa por parte del proveedor.	Supervisor
Pues se anota la hora de entrada, pero con lápiz y en una libreta, y a veces como entran todos al mismo tiempo no se puede registrar tan rápido.	Operativo
A veces tenemos problemas con la despensa, a veces se acaba la papelería y no hay recurso para comprar lo indispensable	Operativo

<b>1.3. MOLESTIAS</b>	
<b>Frase testimonio (2)</b>	<b>Origen</b>
Las máquinas hacen mucho ruido.	Operativo
Sí, es un ruido que a lo mejor no es tan fuerte, pero muy constante si llega a ser molesto.	Administrativo

<b>1.4. CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO</b>	
<b>Frase testimonio (1)</b>	<b>Origen</b>
La rotación es por los sueldos y el horario, también el ambiente y el espacio de trabajo en las otras áreas	Operativo

<b>1.5. CARGA FÍSICA DE TRABAJO</b>	
<b>Frase testimonio (7)</b>	<b>Origen</b>
Es una condición de trabajo que requieren de estar de pie mucho tiempo, entonces yo es lo único que sí vería un poquito pesado.	Operativo
Poco en en ciertas áreas, no en todas, porque o están mucho tiempo sentados o solo se la pasan mucho tiempo parados.	Operativo
En plancha se la pasan prácticamente todo el día parado. Entonces sí es un poquito más cansado esa parte.	Operativo
Costura, ahí es donde le digo que se la pasan todo el tiempo sentadas.	Supervisor
Pues es muy pesado, porque la actividad que realizamos es estar casi casi así, súper quietos, entonces esa parte es pesada	Operativo
El sueldo esta mas o menos la parte de que le digo que es el tiempo.	Administrativo
Pues no estamos tan acostumbrados a trabajar tanto tiempo y sí se cansa	Operativo

<b>1.6. HORARIOS DE TRABAJO</b>	
<b>Frase testimonio (6)</b>	<b>Origen</b>
Manejamos 2, que es el de noche y de día. Y regularmente si se pagan lo que son las horas extra.	Supervisor
Sí son jornadas un poquito amplias, aunque sí son las 8 horas, pero siempre y cuando el trabajador se quiere quedar, pues se queda sus horas extras.	Administrativo
Los trabajadores llegan en el horario estipulado de entrada y de la misma forma, la jornada termina en el horario acordado, y únicamente cuando alguno de ellos quiere se queda a sus horas extras.	Administrativo
Bueno es mucho tiempo, a lo mejor no lo vale.	Operativo
No, no respetan nuestro horario de trabajo, quieren que salgamos a las ocho, nos dicen que debemos estar al full porque somos jóvenes, claro, como él ya tiene esposa.	Operativo
Hay un reglamento, sobre como debemos vestir y a que hora entrar, pero nadie lo sigue.	Operativo

<b>1.7. AMBIENTE DE TRABAJO</b>	
<b>Frase testimonio (4)</b>	<b>Origen</b>
Bueno, yo creo que en todos lados siempre hay como que roses no, pero si lo podemos calificar, lo calificaría como bueno.	Administrativo
El trabajo en equipo es muy importante, el apoyo entre ellos y ahora si también un buen ambiente laboral. Creo que lleva eso a un buen trabajo, a un mejor resultado.	Supervisor
Hubo situaciones de pelea, en que se agredieron y generó el despido de las 2 personas involucradas.	Administrativo
Aquí el ambiente es agradable pero no en la otra oficina.	Operativo

<b>1.8. MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO</b>	
<b>Frase testimonio (13)</b>	<b>Origen</b>
A las máquinas les falta mantenimiento	Operativo
Ya las máquinas son muy viejas,	Operativo
El ruido es por la maquinaria	Operativo
El mantenimiento se les da, de hecho tenemos una persona encargada de eso, que en cuanto está fallando a una máquina da mantenimiento.	Supervisor
La máquina no puede estar parada porque si está parada perdemos muchísimo, muchísima producción.	Supervisor
Si es importante el mantenimiento de hecho se le da una vez por semana y si alguna de estas llega a fallar, enseguida se se arregla.	Administrativo
El mantenimiento que le dan es en horario laboral.	Operativo
Pues creo que en cuanto al área operativa las máquinas son las necesarias son muy efectivas para el trabajo a realizar.	Administrativo
Las computadoras luego si están un poquito lentas y se tardan un monton en prender o luego hasta se traban.	Administrativo
Pues no sé si se pueden actualizar las máquinas pero con mantenimiento creo que si funcionan.	Supervisor
Luego el de mantenimiento según las arregla pero luego y luego vuelve a fallar.	Operativo
No, mi maquina no sirve, ni siquiera puedo facturar rápido	Administrativo
Los principales problemas son fallas en los equipos, en los electrónicos	Operativo

## Anexo 4: Frases Testimonio de la Familia de Organización del Trabajo

<b>2.1. REPARTICIÓN DE TAREAS, FUNCIONES, ETC.</b>	
<b>Frase testimonio (8)</b>	<b>Origen</b>
Yo, porque tengo que hacer eso, no me correspondería a mí, pero lo hago.	Operativo
Hay muchas situaciones en las que siento que algunas personas trabajan de más y otras tengan muy pocas actividades. Entonces este creo yo que eso es lo que genera que no sepas distribuir bien las actividades a realizar y equitativamente.	Operativo
A pesar de que sí hay una buena comunicación, de repente, sí hay áreas en las que a lo mejor porque ven que la otra persona que ella no está haciendo nada dicen yo porque voy a hacerlo entonces como que sí hay ciertas cositas así que sí tienen que cambiarse en cuanto a la organización y si la mejora de los sueldos	Supervisor
Algunos les pagan más y hacen menos trabajo	Operativo
Es que por ejemplo, algunos compañeros dejan todo para el final y luego uno no puede avanzar.	Operativo
Cuando estas con ellos te empiezan a pedir más cosas	Operativo
Pues bien, cada quien ya conoce sus tareas	Administrativo
Yo no realizo mis actividades de manera programada porque me salen de repente	Supervisor

<b>2.2. DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y TOMA DE DECISIONES</b>	
<b>Frase testimonio (7)</b>	<b>Origen</b>
Es mi jefa quien toma las decisiones, nada más ella ya la consulta con el dueño.	Administrativo
No considero que todas las decisiones que se toman siempre son las mas adecuadas.	Supervisor
De repente la jefa no está tan empapada sobre el tema y lo ve más externamente, entonces este de repente llega a tomar decisiones y no está informada.	Supervisor
El área en la que ella se encuentra, pues muy pocas veces le llegan este, situaciones que pasan, entonces al momento de tomar las decisiones, pues las toma, así como que, pues a la ligera. No se empapa del tema	Operativo
Diana toma las decisiones y a veces la jefa la esposa, es que depende, a veces ella dice una cosa y el conta dice otra	Administrativo
Si, me apoyan las de aquí, Angie todo quiere delegar, no se reparten las tareas de manera equitativa	Supervisor
Los de oficina ni saben lo que hacemos aquí, ni quien trabaja ni quien no, pero ellos deciden todo.	Operativo

<b>2.3. INDEFINICIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Frase testimonio (6)</b>	<b>Origen</b>
De hecho, sí por escrito no tenemos las actividades que tenemos que realizar cada uno de los puestos. Entonces, de repente sí hay como que algo de eso no me toca, o bueno, eso le toca tal y que de repente también existe que ay, yo no lo hice. Entonces sí, de repente se quedaron cosas sin hacer.	Administrativo
Uno dice bueno, es que si no es mi trabajo y la otra persona también, no es que tampoco es el mío. ¿Y entonces? Sí, sí, falta esa parte	Operativo
Cuand en producción falta gente paramos una plancha y en este caso los de plancha ayudan a los de producción para sacar el trabajo o si tenemos muchos calcetines planchados no tiene caso tener ahí a la gente si no tenemos más calcetines por planchar.	Supervisor
Se hace reacomodo de personal para poder sacar los pedidos	Operativo
Luego si te cambian de área, de repende cuando unos se atrasan nos mandan a ayudar, por eso si debes saber hacer de todo.	Operativo
Antes si, ya ahorita le hago de todo	Operativo

<b>2.5. CARGA DE TRABAJO</b>	
<b>Frase testimonio (12)</b>	<b>Origen</b>
Ay días que sí son como con la carga un poquito más pesada, pero regularmente si hay una buena organización, se termina todos los días	Operativo
El detalle es en el momento en en que se empaquete, porque eso lo podemos solucionar, pues trata de acomodarlos, que que vengan variados, no? Y de repente, a lo mejor por la prisa o porque pues quieren terminar rápido lo empaquetan como van saliendo y no, o sea, sí tienen que ir eligiendo para que para que no suceda que van muchos del mismo color.	Supervisor
Muchas veces tenemos que trabajar a marchas forzadas	Operativo
Los que estamos aquí en producción si tenemos más trabajo, seguido nos quedamos, sobre todo en diciembre pero los de oficina esos si se van a su hora, luego nada más estan echando chisme pero a uno si lo están apurando.	Operativo
Luego nos piden pedidos de un día para otro y si hay que echarle más rápido y si el pedido sale mal ya no se puede corregir y hay que hacerlo otra vez.	Supervisor
Yo quisiera estar en oficina o de supervisor, ahí casi ni trabajas y te pagan mas, pero uno que no estudio pue no le dan esos trabajos.	Operativo
El trabajo es muy pesado	Operativo
Porque, ahorita porque tengo que hacer actividades de un cliente que me retrasan con los demás y tengo que hacer varias cosas que no puedo	Supervisor
Hacen falta mejores salarios o menos trabajo y más capacitaciones, pero no como las que nos dan, se necesitan cursos presenciales	Supervisor
No hay crecimiento dentro de la empresa, con el puesto que entras te quedas y lo único que consigues es más trabajo	Operativo
Lo que si molesta es que luego hacen pedidos muy grandes y dos o tres al mismo tiempo que los tienes que sacar rapido, deberían de ajustar las fechas de entrega para que no andemos corriendo, o decirle a cliente que se espere.	Operativo
Estaría bien que nos dieran bonos por producción, luego trabajamos el doble para sacar pedidos grandes pero te pagan lo mismo.	Operativo

## 2.6. NORMAS DE SEGURIDAD INCOMPLETAS O DESCONOCIDAS

Frase testimonio (1)	Origen
Pues si algunos de los que yo he podido observar, no porque digo igual y no estamos como que al 100 informados y tendrían que usar también a lo mejor lentes. Por el lado de que pues la pelusa. Y que llegan a volar, no, entonces yo creo este que con el paso del tiempo. Pues también eso genera alguna infección, o sea, ya sea en los ojos este también en la nariz, si usan su cubre bocas, pero por el tema de la pandemia ya ve que se suscitó mucho y se quedó.	Supervisor

## 2.7. FALTA DE RECONOCIMIENTO DE LA AUTORIDAD

Frase testimonio (3)	Origen
Tienes que andar persiguiendo a los trabajadores para que te firmen la nómina porque el contador se enoja si no lleva la firma	Administrativo
A veces les digo como tiene que ir las cosas pero lo siguen haciendo igual, y piensan que se les dice para molestarlos pero no es así.	Supervisor
Es que ellos no entienden que mi trabajo es ver que las cosas se hagan bien, que todo salga bien porque si no nos afecta a todos.	Supervisor

## 2.9. TRABAJO EN EQUIPO

Frase testimonio (4)	Origen
Entre compañeros no hay apoyo, cada uno se dedica a su trabajo	Operativo
Sí, sí, hay trabajo en equipo. Sí, sí se apoyan unos a otros.	Supervisor
El trabajo en equipo es muy importante, el apoyo entre ellos y ahora si también un buen ambiente laboral. Creo que lleva eso a un buen trabajo, a un mejor resultado.	Supervisor
Pues creo que eso es lo más importante mejorar los sueldos y también el trabajo en equipo.	Operativo

## 2.10. AUTONOMIA DEL TRABAJO

Frase testimonio (2)	Origen
Anteriormente, cuando íbamos iniciando, sí, este sí era importante, eso no que alguien estuviera aquí al frente para que para que todos puedan trabajar.	Administrativo
En la empresa como tal, cada quien sabe que hacer entre comillas, pues todos, cuando no hay ninguna supervisión, todo sigue igual. O sea, haya o no haya, los trabajadores respetan esa parte.	Administrativo

## Anexo 5: Frases Testimonio de la Familia de Comunicación, Coordinación, Concertación (3C)

<b>3.1. INTERNO AL SERVICIO</b>	
<b>Frase testimonio (5)</b>	<b>Origen</b>
Hay un reglamento pero los empleados no lo conocen, únicamente se tratan a lo mejor de manera verbal algunos puntos que son importantes pero como tal, el reglamento no se les entrega por escrito.	Administrativo
No todas las reglas se siguen pero es por falta de conocimiento.	Supervisor
Pues no nos lo dan (el reglamento)	Operativo
Tal vez al momento de su ingreso y que ellos lo pudieran leer. Como que se les entregue una copia, o también digo para no imprimir tanto, tal vez una mejor idea sería plasmarlo en alguna parte donde ellos lo puedan tener visible.	Supervisor
Hay un reglamento, sobre como debemos vestir y a que hora entrar, pero nadie lo sigue	Operativo

<b>3.2. TRANSMISIÓN DE INFORMACIONES</b>	
<b>Frase testimonio (1)</b>	<b>Origen</b>
A lo mejor falta como comunicación, no	Operativo

<b>3.6. HORIZONTAL ENTRE DEPARTAMENTOS</b>	
<b>Frase testimonio (6)</b>	<b>Origen</b>
Entre áreas como costura y plancha, o con otra de las áreas si los compañeros necesitan alguna comunicación esta se puede dar de manera, llamémoslo informal.	Supervisor
Si, los compañeros se pueden acercar el uno con con el otro. De hecho es lo que lo que aquí la fábrica sí es mucho trabajo en equipo, no sé, aquí las áreas todas están comunicadas y están como trabajando en línea.	Supervisor
Si un área que es en este caso producción no trabaja, lo que tiene que trabajar. Costura no tendría trabajo, plancha no tendría trabajo, entonces sí es muy importante que la comunicación entre ellos se esté dando y se da de manera informal.	Administrativo
No hay que por escrito por qué se nos quitaría tiempo, se habla directamente y se hacen las cosas.	Operativo
La verdad considero que la comunicación es buena. Porque hasta eso, en el proceso de producción resulta bueno, o sea, sí se sacan los pedidos a tiempo muy rara vez se llegan a atrasar.	Administrativo
A pesar de que sí hay una buena comunicación, de repente, sí hay áreas en las que a lo mejor porque ven que la otra persona que ella no está haciendo nada dicen yo porque voy a hacerlo entonces como que sí hay ciertas cositas así que sí tienen que cambiarse en cuanto a la organización y si la mejora de los sueldos	Supervisor

<b>3.8. DISPOSITIVOS</b>	
<b>Frase testimonio (2)</b>	<b>Origen</b>
En situaciones como son los permisos, los permisos sí se hacen mediante un escrito, es un formato de permiso que llenan los trabajadores, ahí ponen los datos, la fecha en la que va a faltar o el horario sí, solamente son por horas.	Administrativo
Para informar lo escribimos por whats, no hay procedimientos escritos de comunicación	Administrativo

<b>3.9. VERTICAL ENTRE DIRECCIÓN Y DEPARTAMENTOS</b>	
<b>Frase testimonio (7)</b>	<b>Origen</b>
De repente la jefa no está tan empapada sobre el tema y lo ve más extemamente, entonces este de repente llega a tomar decisiones y no está informada.	Supervisor
El área en la que ella se encuentra, pues muy pocas veces le llegan este, situaciones que pasan, entonces al momento de tomar las decisiones, pues las toma, así como que, pues a la ligera. No se empapa del tema	Supervisor
Es verbal y se hace primeramente a la jefa, que es la la encargada, la gerente, ella lo comunica la administración, en este caso que es mi puesto, ahí tenemos 2 áreas, una es la de contabilidad y la otra persona que está en la administración, entonces nos comunican en oficina, que son las 2 áreas que están, y nosotros, a su vez, nos encargamos de darselas a conocer a los encargados de cada área.	Administrativo
Tenemos un protocolo, ellos no pueden directamente pasar con la jefa, ellos antes de eso ya tuvieron que haber hablado con el encargado. El encargado, a su vez, nos da por enterado a nosotros en la oficina, si es un caso necesario que en verdad tengan que hablar con la jefa se pasa, pero sí es un problemita o son situaciones que se pueden arreglar en oficina, ya no pasa directamente con la jefa	Administrativo
Primero nos tenemos que dirigir con el encargado y a su vez entera en la oficina, donde se ve la manera en que podamos solucionar. Si no hay solución o si vemos que que es necesario que la jefa lo sepa. Ahora sí, el encargado y los de oficina pasan con ella y se platica	Operativo
Pues la jefa tiene a sus preferidos que son los de oficina, a los de producción ni nos conoce, si acaso a los supervisores.	Operativo
El dueño nunca esta y como que no se da cuenta de las cosas, ese nada mas va a la administración y ellos le informan, pero luego ni ellos saben.	Supervisor

<b>3.10. VERTICAL</b>	
<b>Frase testimonio (10)</b>	<b>Origen</b>
Cada área tiene sus encargados, que son los que se encargan de hablar con sus trabajadores que tienen a su cargo. Pero sí es verbal, no es mediante un escrito, es verbal.	Administrativo
El permiso es rápido, el proceso es rápido porque en el momento en que el trabajador quiere solicitar el permiso se le da el formato, lo llena y ahí mismo lo pasa al encargado y el encargado, a su vez, ya lo pasa a la a la jefa. Pero ya con la autorización de del encargado, si no existe autorización por parte del encargado de área, no hay permiso. Así la jefa la autorice este. Si el encargado tampoco está de acuerdo, no se no se da el permiso	Administrativo
No, el jefe y los de la oficina quieren que todo sea secreto, aquí nada mas hacemos lo que nos piden.	Operativo
Es que si hay una supervisora que se cree mucho y si le preguntas o le pides algo se enoja.	Operativo
Como quieren que uno sepa si no le dicen.	Operativo
A veces les digo como tiene que ir las cosas pero lo siguen haciendo igual, y piensan que se les dice para molestarlos pero no es así.	Supervisor
La cosa es que aunque uno reconozca su trabajo pues no se le puede subir el sueldo o darle como un bono porque no depende de nosotros sino del jefe pero para hablar con el esta difícil.	Supervisor
No, nosotros nunca hablamos con el, si queremos algo se lo tenemos que decir al supervisor y luego el a los de oficina y los de oficina a la gerente o al jefe, pero los de oficina como que se sienten jefes y no le dan importancia entonces no le dicen, hasta parece que les molesta.	Operativo
Los jefes solo le hacen caso a los de oficina, a nosotros que hacemos la chamba ni nos ven.	Operativo
El jefe rara vez se para por aquí, el sabe lo que le dicen los de oficina.	Supervisor

<b>3.11. HORIZONTAL</b>	
<b>Frase testimonio (2)</b>	<b>Origen</b>
Pues aquí mi supervisor es bueno pero en otras areas si se llegan a pelear, o son muy de que se creen mas.	Operativo
La comunicación con los compañeros es buena,	Operativo

## Anexo 6: Frases Testimonio de la Familia de Gestión del Tiempo

4.2. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES	
Frase testimonio (16)	Origen
De hecho todos los días son las mismas actividades.	Operativo
Solo los días que tenemos un pedido grande hacemos el reacomodo de algunas personas para que para sacar el trabajo.	Supervisor
Cuando en producción falta gente paramos una plancha y en este caso los de plancha ayudan a los de producción para sacar el trabajo o si tenemos muchos calcetines planchados no tiene caso tener ahí a la gente si no tenemos más calcetines por planchar.	Supervisor
Se hace reacomodo de personal para poder sacar los pedidos	Operativo
Hay clientes a los que sí se les hace de pedidos y se les da fecha de entrega porque como tal no tenemos la mercancía. Ahí sí se tiene que programar y realizar el pedido y poder	Administrativo
Tal vez se habla en la entrega, el horario, nosotros tenemos clientes de de México y como las plazas allá se ponen temprano nosotros tenemos que hacer la entrega muy temprano, porque si no, si se hace más tarde ya los vehículos ya no pueden pasar entonces ahí sí se nos conflictua un poquito.	Administrativo
Pues es cuestión de organización porque si se hace tarde ya no se entrega, y hay que volver a ir el otro día temprano.	Operativo
Muchas veces tenemos que trabajar a marchas forzadas	Operativo
Deberían pedir el material con tiempo, luego nos tenemos que quedar horas extras.	Operativo
Luego nos piden pedidos de un día para otro y si hay que echarle más rápido y si el pedido sale mal ya no se puede corregir y hay que hacerlo otra vez.	Supervisor
Si ya saben que se tiene que entregar temprano deberían dejar listo desde un día antes, luego das doble vuelta	Operativo
Yo no realizó mis actividades de manera programada porque me salen de repente	Supervisor
Tenemos tiempos muertos, vemos el celular, comemos, platicamos con los compañeros	Administrativo
Casi nunca tenemos que re TRABAJAR, pero desde que entre el año pasado y principios de este año estábamos con un trabajo	Operativo
Porque, ahorita porque tengo que hacer actividades de un cliente que me retrasan con los demás y tengo que hacer varias cosas que no puedo	Supervisor
Lo que si molesta es que luego hacen pedidos muy grandes y dos o tres al mismo tiempo que los tienes que sacar rapido, deberían de ajustar las fechas de entrega para que no andemos corriendo, o decirle a cliente que se espere.	Operativo

<b>4.3. TAREAS MAL ASUMIDAS</b>	
<b>Frase testimonio (3)</b>	<b>Origen</b>
De hecho todos los días son las mismas actividades.	Operativo
Solo los días que tenemos un pedido grande hacemos el reacomodo de algunas personas para que para sacar el trabajo.	Supervisor
Cuando en producción falta gente paramos una plancha y en este caso los de plancha ayudan a los de producción para sacar el trabajo o si tenemos muchos calcetines planchados no tiene caso tener ahí a la gente si no tenemos más calcetines por planchar.	Supervisor
Se hace reacomodo de personal para poder sacar los pedidos	Operativo
Hay clientes a los que sí se les se les hace de pedidos y se les da fecha de entrega porque como tal no tenemos la mercancía. Ahí sí se tiene que programar y realizar el pedido y poder	Administrativo
Tal vez se habla en la entrega, el horario, nosotros tenemos clientes de de México y como las plazas allá se ponen temprano nosotros tenemos que hacer la entrega muy temprano, porque si no, si se hace más tarde ya los vehículos ya no pueden pasar entonces ahí sí se nos conflictua un poquito.	Administrativo
Pues es cuestión de organización porque si se hace tarde ya no se entrega,y hay que volver a ir el otro día temprano.	Operativo
Por ejemplo se borro una carpeta con información y no se pudo recuperar porque no teníamos la licencia, de eso se encarga Pepe, pero no hizo el pago	Operativo
Es que como las leyes cambian necesitamos capacitación para eso, pero aquí no te la dan uno tiene que andar investigando por su cuenta	Operativo
Luego el contador nos dice que esta mal y que hay que volverlo a hacer.	Operativo

<b>4.4. FACTORES PERTURBADORES DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO</b>	
<b>Frase testimonio (20)</b>	<b>Origen</b>
Si un área que es en este caso producción no trabaja, lo que tiene que trabajar. Costura no tendría trabajo, plancha no tendría trabajo, entonces sí es muy importante que la comunicación entre ellos se esté dando y se da de manera informal.	Administrativo
No hay que por escrito por qué se nos quitaría tiempo, se habla directamente y se hacen las cosas.	Supervisor
Los pedidos se llegan a atrasar pero no por cuestiones operativas, sino más que nada por los pedidos y eso es de manera externa por parte del proveedor.	Supervisor
En cuanto a los terminados, creo es el adecuado , únicamente considero que si nos falta un poquito de personal para el momento del acomodo de la mercancía, de repente, pues nos falta gente para para esa situación.	Supervisor
Ah, sí, sí, hay tiempos muertos.	Supervisor
Pues de repente este, pues si descansan, los de producción y los de plancha se la pasan parados y de repente, pues se vienen al comedor, vienen a tomar agua, pero son muy poquitos minutos.	Supervisor
Luego si descansamos, cuestión de 5 minutos, máximo 5 o 10 minutos.	Operativo
Pues hace falta como para, eh, desestresarse un poquito	Supervisor
Eh, sí, ha habido equivocaciones, sí, pero esos calcetines ya no los trabajan. No, nosotros le llamamos segunda, eso es calcetines, ya se venden así, se venden a un costo menor pero ya no volvemos a trabajar porque sería mayor la pérdida. Entonces se vuelve a hacer el pedido. Y se vuelve a sacar eso que no salió bien. Pero sí se vende de todas maneras como segunda	Administrativo
Pues si, porque cuando salen mal hay que volver a hacerlo y los que estan mal tambien se venden pero mas baratos	Administrativo
Sí, para público en general siempre tenemos este la existencia. Ajá. Hay ciertos pedidos que a lo mejor ya tenemos los clientes que nos dicen sabes que yo quiero mi pedido especial, pedido especial me refiero a que es un diferente tipo de calcetín qué se le da también a un diferente precio, pero eso si es sobre pedido.	Administrativo
La máquina no puede estar parada porque si está parada perdemos muchísimo, muchísima producción.	Supervisor
Sí es importante el mantenimiento de hecho se le da una vez por semana y si alguna de estas llega a fallar, enseguida se se arregla.	Administrativo
El mantenimiento que le dan es en horario laboral.	Operativo
Siempre hay nuevos y luego ni le saben, hay uno es tiene que andar enseñando para que no nos atrasemos.	Operativo
Las computadoras luego si están un poquito lentas y se tardan un monton en prender o luego hasta se traban.	Administrativo
Los que entran sin experiencia si nos atrasan pero tampoco les puedes exigir mucho porque no es mucho lo que nos pagan.	Operativo
Pues te revisan al entrar y al salir que para que no te lleves nada pero luego pierdes más tiempo en eso que ni sirve de nada porque aquí no hay nada para llevarse.	Operativo
No puedes ni agarrar tu celular ni un ratito porque te regañan.	Operativo
Tienes que andar persiguiendo a los trabajadores para que te fimen la nómina porque el contador se enoja si no lleva la firma.	Administrativo

#### 4.5. SUMINISTRO DE MATERIAS PRIMAS QUE ACARREA UNA RUPTURA EN LA EXISTENCIA

Frase testimonio (3)	Origen
Rara vez, por alguna situación, no sé qué no haya hilo, pero es muy raro que no se logre sacar el pedido o que la falta de gente nos genere eso, que no haya producción.	Supervisor
Regularmente si se lleva un control de inventarios, pero en este caso se produce mucho y en su momento sí prevemos que ya tenemos poco hilo de tal color, pero al momento de que se hace el pedido, tarda el proveedor en traer el hilo y es cuando a nosotros nos atrasa un poquito.	Administrativo
El pago se realiza en cuanto sabemos que ya no hay hilo, y se hace el pedido, o sea, prevemos, pero al momento de que nosotros ya lo estamos necesitando porque se producen cantidades, pues grandes no, entonces al momento de que se necesita, pues sí tarda un poquito más el proveedor de la fecha en que nos indica para entrega. Entonces ahí es como que un poquito más de proveedor.	Administrativo

## Anexo 7: Frases Testimonio de la Familia de Formación Integrada

<b>5.1. ADECUACIÓN, FORMACIÓN AL PUESTO</b>	
<b>Frase testimonio (2)</b>	<b>Origen</b>
Igual tienes que saber qué tipo de hilo, qué tipo de aguja meter para todos los diseños, ya sea para dama, caballero y niño.	Operativo
Se tiene que saber que tipo de hilo y qué tipo de aguja meter en base a lo que se va a realizar a producir.	Operativo

<b>5.2. NECESIDADES DE FORMACIÓN / CAPACITACIÓN</b>	
<b>Frase testimonio (17)</b>	<b>Origen</b>
También le faltan algunas cosas que también desconozco. De hecho estamos por capacitamos un poquito más, empapamos un poquito más el tema. Este con la algunas normas en la secretaría del trabajo.	Administrativo
Yo creo que la capacitación es importante, de hecho se lo planteé a mi jefe para que este, pues obviamente para mejora del de la fábrica y mejora también de las condiciones de trabajo y este y en cuanto a los trabajadores, no también por el bienestar de ellos y para que ellos también estén a gusto.	Administrativo
No, todas las máquinas este pues están capacitados para que las puedan usar	Administrativo
Sí, se les da capacitación, de hecho, tienen que tener también un poco de conocimiento.	Supervisor
Pero no son a todos porque hay unos que están encargados como mecánicos, que son los mecánicos de las máquinas y hay otros que son los trabajadores únicamente para el uso de las máquinas.	Supervisor
A los mecánicos sí se les da la capacitación y además de eso, pues ellos ya tienen que traer un conocimiento.	Administrativo
Cuando ellos ingresan se les dice que van a estar unas semanas en capacitación y siempre se les paga.	Administrativo
Estamos en el tiempo de capacitación	Administrativo
Pues yo creo que sí, falta una capacitación más profunda. Porque le digo, en cuanto ellos entran a trabajar, está contando ya como su trabajo, entonces sí se necesita la capacitación, pero como tal no se dedica un tiempo exclusivo para eso,	Supervisor
Segun los encargados nos capacitan pero ellos esperan que entres sabiendo	Operativo
Sí, sería la parte de control en cuanto a sus horarios, o sea, su entrada y su salida. Un checador, en algún momento nosotros tuvimos, pero se descompuso, no le supimos ahí porque es un checador también que no es de México y lo trajeron de Corea, pero nunca le supimos.	Administrativo
Siempre hay nuevos y luego ni le saben, hay uno es tiene que andar enseñando para que no nos atrasemos.	Operativo
Hacer las nominas está bien difícil porque a cada rato cambian las leyes y hay que agregarles mas cosas pero luego como uno no sabe lo hace mal y lo tiene que corregir y es bien tardado porque en el programa quien sabe donde se le ponga y si lo haces por el SAT es una por una y te tardas hasta días.	Administrativo
Yo creo que las facturas, porque luego haces la factura y no te pagan, o te pagan pero no te avisan y ahí tienes que estar cancelando todo y haciendolo de nuevo	Administrativo
Nos hacen falta cursos para saber usar las maquinas bien	Operativo
En capacitaciones necesitamos aprender a hacer los respaldos en los programas, a instalarlos y actualizarlos porque a veces el inge se tarda en responder o a veces no viene y antes si se podía y era más rápido y más seguro	Administrativo
Hacen falta mejores salarios o menos trabajo y más capacitaciones, pero no como las que nos dan, se necesitan cursos presenciales	Supervisor

### 5.5. FORMACIÓN Y CAMBIO TECNOLÓGICO

Frase testimonio (2)	Origen
contamos con unas máquinas que no son de aquí de México, se trajeron de China y son máquinas que tienen un proceso muy distinto a que nosotros estábamos acostumbrados a trabajar.	Supervisor
Se le inserta una memoria en las máquinas de producción y en automático se va tejiendo el calcetín, entonces ya sale prácticamente, pues la la base de calcetín. Entonces hay que saber usarla, hay que saber el proceso	Supervisor

## Anexo 8: Frases Testimonio de la Familia de Implementación de Estrategia

<b>6.1. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>Frase testimonio (2)</b>	<b>Origen</b>
Yo creo que las facturas, porque luego haces la factura y no te pagan, o te pagan pero no te avisan y ahí tienes que estar cancelando todo y haciendolo de nuevo	Administrativo
A veces hacen cosas sin sentido, una vez mandaron a Guadalajara una mercancía que era para México y ya de ahí la mandaron a México que según por algo de la factura.	Operativo

<b>6.2. AUTORES DE LA ESTRATEGIA</b>	
<b>Frase testimonio (1)</b>	<b>Origen</b>
El dueño nunca esta y como que no se da cuenta de las cosas, ese nada mas va a la administración y ellos le informan, pero luego ni ellos saben.	Operativo

<b>6.5. SISTEMAS DE ONFORMACIÓN</b>	
<b>Frase testimonio (3)</b>	<b>Origen</b>
Hay un reglamento pero los empleados no lo conocen, únicamente se tratan a lo mejor de manera verbal algunos puntos que son importantes pero como tal, el reglamento no se les entrega por escrito.	Administrativo
No todas las reglas se siguen pero es por falta de conocimiento.	Supervisor
Tal vez al momento de su ingreso y que ellos lo pudieran leer. Como que se les entregue una copia, o también digo para no imprimir tanto, tal vez una mejor idea sería plasmarlo en alguna parte donde ellos lo puedan tener visible.	Supervisor

<b>6.7. GESTIÓN DEL PERSONAL</b>	
<b>Frase testimonio (16)</b>	<b>Origen</b>
Sé que hay varias normas que es en cuanto al establecimiento, en cuanto a los trabajadores y en cuanto a las instalaciones	Supervisor
Hay muchas situaciones en las que siento que algunas personas trabajan de más y otras tengan muy pocas actividades. Entonces este creo yo que eso es lo que genera que no sepas distribuir bien las actividades a realizar y equitativamente.	Operativo
Cuando hay conflictos, primeramente se llama a las personas involucradas, para saber la raíz del problema y ahora sí, bueno, ver la solución.	Supervisor
La verdad es que sí hemos tomado medidas drásticas como el despido de los trabajadores, cuando es una cosa que no podemos ya controlar.	Administrativo
Hubo situaciones de pelea, en que se agredieron y generó el despido de las 2 personas involucradas.	Administrativo
Nosotros tenemos un reglamento, no se pueden introducir bebidas o alguna otra sustancia en este caso, pues eso sería un despido en automático.	Administrativo
Cuando son problemitas, a lo mejor se pueden hablar, ver la solución, ver qué se puede hacer y para que puedan mejorar, pero sí hay ciertos problemas que se generan que ya no pueden ser resueltos aquí en la empresa.	Administrativo
Cuando se toma la decisión de que el trabajador ya no puede seguir aquí es para evitar futuros problemas más graves.	Administrativo
En situaciones como son los permisos, los permisos sí se hacen mediante un escrito, es un formato de permiso que llenan los trabajadores, ahí ponen los datos, la fecha en la que va a faltar o el horario sí, solamente son por horas.	Administrativo
El permiso lo tiene que firmar el empleado, la firma la encargada de policía que autorizó y también la técnica y la jefa para ver que ella también autorizó entonces es enfadoso.	Administrativo
El permiso es rápido, el proceso es rápido porque en el momento en que el trabajador quiere solicitar el permiso se le da el formato, lo llena y ahí mismo lo pasa al encargado y el encargado, a su vez, ya lo pasa a la a la jefa. Pero ya con la autorización de del encargado, si no existe autorización por parte del encargado de área, no hay permiso. Así la jefa la autorice este. Si el encargado tampoco está de acuerdo, no se no se da el permiso	Administrativo
En cuanto a los terminados, creo es el adecuado , únicamente considero que si nos falta un poquito de personal para el momento del acomodo de la mercancía, de repente, pues nos falta gente para para esa situación.	Supervisor
Solo los días que tenemos un pedido grande hacemos el reacomodo de algunas personas para que para sacar el trabajo.	Supervisor
Sí, sería la parte de control en cuanto a sus horarios, o sea, su entrada y su salida. Un checador, en algún momento nosotros tuvimos, pero se descompuso, no le supimos ahí porque es un checador también que no es de México y lo trajeron de Corea, pero nunca le supimos.	Administrativo
En cuanto a la administración, creo que una parte que tenemos que checar es el control de sus entradas, de sus salidas, sus horas, porque todo se lleva mano y es muy tardado y laborioso, o, de repente se llegan a equivocar, porque eso se encarga el policía de checar.	Administrativo
Pues se anota la hora de entrada, pero con lápiz y en una libreta, y aveces como entran todos al mismo tiempo no se puede registrar tan rápido.	Operativo

<b>6.8. MOTIVACIÓN</b>	
<b>Frase testimonio (23)</b>	<b>Origen</b>
No, únicamente en el caso de que algún encargado renuncie o que ya no venga a laboral es como alguno de los obreros puede ascender a ese puesto.	Administrativo
Algunos les pagan más y hacen menos trabajo	Operativo
Te esfuerces o no te pagan lo mismo.	Operativo
Los que estamos aquí en producción si tenemos más trabajo, seguido nos quedamos, sobre todo en diciembre pero los de oficina esos si se van a su hora, luego nada más están echando chisme pero a uno si lo están apurando.	Operativo
Pues la jefa tiene a sus preferidos que son los de oficina, a los de producción ni nos conoce, si acaso a los supervisores.	Operativo
Es que si molesta que entran nuevos y ganan lo mismo o hasta más, no se premia la antigüedad.	Operativo
Yo quisiera estar en oficina o de supervisor, ahí casi ni trabajas y te pagan mas, pero uno que no estudio pue no le dan esos trabajos.	Operativo
Es que para este trabajo no se necesita estudio pero si saber usar la maquina y conocer pues de costura, pero si aquí no se puede ganar mas o que te den un mejor puesto, si acaso te mueven de área.	Operativo
Más que difícil yo creo que la gente se aburre de hacer lo mismo todo el día.	Operativo
No, no respetan nuestro horario de trabajo, quieren que salgamos a las ocho, nos dicen que debemos estar al full porque somos jóvenes, claro, como él ya tiene esposa	Operativo
Nos dicen que si piensan que de esto no se vive mejor que se vayan, así no pierden su tiempo ni me hacen perder el mío.	Operativo
Que renuncien, que no se dejen y pongan sus limites	Operativo
No hay crecimiento dentro de la empresa, con el puesto que entras te quedas y lo único que consigues es más trabajo	Operativo
Pues hay trabajadores que si le echan ganas y otros que no tanto, unos nada mas vienen porque necesitan el trabajo pero luego y luego se van a otro.	Supervisor
Ya uno ni intenta porque sabemos que no va a pasar nada, si quieres mas dinero debes buscar otro trabajo.	Operativo
Pues yo ya tengo un rato aquí pero sigo ganando lo mismo	Operativo
A veces si es un poquito el miedo de que contratan mas gente en temporada alta y como entran muchos jovenes luego que ya no necesitan tanto trabajador le dan calle a los mas grandes.	Operativo
La gente grande es la que mas dura aquí y la que más sabe, hasta trabajan más, lo malo es que si te quedas pues ya no puedes aspirar a otra cosa	Operativo
Si, aquí con el puesto que entras te quedas, yo no he visto a nadie que lo promuevan o le aumenten el sueldo, yo una vez si lo hable con mi supervisor pero de ahí no paso.	Operativo
Si pides un aumento lo toman como ofensa.	Operativo
Lo único bueno de aquí es que esta cerca, nada más	Operativo
Si no me voy es porque tengo responsabilidades y no me puedo dar el lujo de quedarme sin trabajo, no es que sea malo, es que aveces no alcanza y como que no siento que valoren nuestro trabajo.	Operativo
Los jefes solo le hacen caso a los de oficina, a nosotros que hacemos la chamba ni nos ven.	Operativo

<b>6.9. ROTACIÓN DEL PERSONAL</b>	
<b>Frase testimonio (10)</b>	<b>Origen</b>
Sí, la falta de gente, lo que pasa que hay mucho flujo de entradas y salidas. Así como entran, así se sale, es como que no, no dura.	Supervisor
sí es es un problema porque no duran	Supervisor
Porque pues igual le digo que tenemos muchas entradas y salidas.	Supervisor
A cada rato se salen porque no aguantan el trabajo	Supervisor
Más que pesado yo pienso que es porque la gente se aburre	Operativo
Pues yo llevo tres años aquí con el mismo sueldo, y soy de las pocas porque casi todos se van luego y luego.	Operativo
En la región hay muchas maquilas y la gente joven se cambia de una a otra	Supervisor
Los que entran sin experiencia si nos atrasan pero tampoco les puedes exigir mucho porque no es mucho lo que nos pagan.	Operativo
Mucha rotación del personal e impuntualidad del jefe y falta de atención	Operativo
La rotación es por los sueldos y el horario, también el ambiente y el espacio de trabajo en las otras oficinas	Operativo

<b>6.10. INVENTARIOS</b>	
<b>Frase testimonio (1)</b>	<b>Origen</b>
Sí es para público en general, que son los que de lleno siempre se venden, dama, caballero y niño y son diseño, entonces esos no son necesarios que programemos un pedido. No, eso sí, se realizan y se entregan al momento.	Supervisor

## 6.12. SISTEMAS DE REMUNERACIÓN Y FALTA DE PRESTACIONES

Frase testimonio (15)	Origen
Manejamos 2, que es el de noche y de día. Y regularmente si se pagan lo que son las horas extra	Supervisor
Sí, creo que sí. O sea, nosotros estamos muy por encima de algunas otras fábricas.	Administrativo
El sueldo esta mas o menos la parte de que le digo que es el tiempo.	Administrativo
Yo creo que sí se puede considerar y sí se podría este ajustar un mejor sueldo.	Supervisor
Pues creo que eso es lo más importante mejorar los sueldos y también el trabajo en equipo.	Operativo
Pues nomás es tu sueldo y ya.	Operativo
Hay unos que contratan por temporada y les pagan igual.	Operativo
Pues si te pagan horas extra pero aun así sale de muy poquito la semana.	Operativo
El salario es adecuado ahorita	Supervisor
Yo no considero que sea justo	Operativo
Hacen falta mejores salarios o menos trabajo y más capacitaciones, pero no como las que nos dan, se necesitan cursos presenciales	Supervisor
No nos dan prestaciones.	Operativo
La cosa es que aunque uno reconozca su trabajo pues no se le puede subir el sueldo o darle como un bono porque no depende de nosotros sino del jefe pero para hablar con el esta difícil.	Supervisor
Estaría bien que nos dieran bonos por producción, luego trabajamos el doble para sacar pedidos grandes pero te pagan lo mismo.	Operativo
Luego hablas con otra gente que trabaja en empresas de lo mismo y les pagan más	Operativo

<b>6.14. CALIDAD</b>	
<b>Frase testimonio (6)</b>	<b>Origen</b>
Sí, de hecho, pues tenemos muchos clientes en público en general, que pues si de repente nos dicen sabes qué me salieron los calcetines en todos negros, no? o mayoría, la mayoría están oscuros y ellos los quieren variados, nosotros los vendemos por diseño. Y tienen que venir muy variado. Entonces de repente hay si les falla un poquito, porque empaquetan puros oscuros o puros claro	Administrativo
Algunos, muy pocos nos dicen que vienen mal cocidos. Eso es hijole, ha sido desde que estoy aquí es muy raro, pero si nos ha llegado a pasar.	Supervisor
El detalle es en el momento en en que se empaquete, porque eso lo podemos solucionar, pues trata de acomodarlos, que que vengan variados, no? Y de repente, a lo mejor por la prisa o porque pues quieren terminar rápido lo empaquetan como van saliendo y no, o sea, sí tienen que ir eligiendo para que para que no suceda que van muchos del mismo color.	Supervisor
Eh, sí, ha habido equivocaciones, sí, pero esos calcetines ya no los trabajan. No, nosotros le llamamos segunda, eso es calcetines, ya se venden así, se venden a un costo menor pero ya no volvemos a trabajar porque sería mayor la pérdida. Entonces se vuelve a hacer el pedido. Y se vuelve a sacar eso que no salió bien. Pero sí se vende de todas maneras como segunda	Administrativo
Pues sí, porque cuando salen mal hay que volver a hacerlo y los que estan mal también se venden pero mas baratos	Supervisor
Sí, para público en general siempre tenemos este la existencia. Ajá. Hay ciertos pedidos que a lo mejor ya tenemos los clientes que nos dicen sabes que yo quiero mi pedido especial, pedido especial me refiero a que es un diferente tipo de calcetín qué se le da también a un diferente precio, pero eso si es sobre pedido.	Administrativo

<b>6.15. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
<b>Frase testimonio (1)</b>	<b>Origen</b>
Uno se puede sentir agusto porque haces amistad con algunos compañeros pero no porque te sientas identificado con la empresa.	Operativo

<b>6.16. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑOS INADECUADA</b>	
<b>Frase testimonio (1)</b>	<b>Origen</b>
Si no le echas ganas si te llaman la tención, pero si le echas ganas ni pasa nada, no es como que te paguen mas o te feliciten.	Operativo

<b>6.17. AUSENCIA DE DIRECCIÓN</b>	
<b>Frase testimonio (3)</b>	<b>Origen</b>
Diana toma las decisiones y a veces la jefa la esposa, es que depende, a veces ella dice una cosa y el conta dice otra	Administrativo
Al jefe solo lo vemos de lejos	Operativo
El jefe rara vez se para por aquí, el sabe lo que le dicen los de oficina.	Supervisor